Price Waterhouse

MINISTERE DU COMMERCE ET DE LA TECHNOLOGIE
GOUVERNEMENT DU NOUVEAU-BRUNSWICK

Les commissions de développement économique régional du Nouveau-Brunswick : évaluation et recommandations en vue d'une stratégie de développement régional

RAPPORT SOMMAIRE

Government of New Brunswick

Gouvernement du Nouveau-Brunswick

Publication financée conjointement en vertu de l'Entente auxiliaire sur le développement industriel Canada/Nouveau-Brunswick

Government of Canada Atlantic Opportunities Agency

Gouvernement du Canada Agence de Promotion Économique de l'Atlantique Canada

MINISTERE DU COMMERCE ET DE LA TECHNOLOGIE
GOUVERNEMENT DU NOUVEAU-BRUNSWICK

Les commissions de développement économique régional
du Nouveau-Brunswick : évaluation et recommandations
en vue d'une stratégie de développement régional

TABLE DES MATIERES

		Page
Objectifs de la mission confiée à Price Waterhouse		1
I.	**Vue d'ensemble de l'économie du Nouveau-Brunswick**	2
II.	**Évaluation de l'efficacité des CDER**	3
III.	**Les rôles des commissions**	5
	A. Entreprises et organismes d'incubation	8
	B. Entreprises et organismes de stimulation	8
	C. L'entraînement par l'imitation	9
	D. La culture de l'entrepreneurship	9
	E L'accès au capital	10
	F. L'information sur les marchés et leur accès	11
	G. L'assistance en gestion	11
	H. Compétences et technologies nouvelles	11
	I. Ressources humaines et leadership	12
IV.	**Le fonctionnement des commissions**	12
V.	**Les limites territoriales**	13
VI.	**Le rapport entre les organismes publics et les commissions**	16
VII.	**Conclusions**	18

RAPPORT SOMMAIRE

Objectifs de la mission confiée à Price Waterhouse

La mission

Le ministère du Commerce et de la Technologie du gouvernement du Nouveau-Brunswick a demandé à Price Waterhouse d'évaluer l'efficacité des Commissions de développement économique régional (CDER) de la province et de recommander des initiatives à prendre en matière de développement économique régional.

Méthodologie

L'étude a comporté 159 interviews sur place auprès de hauts fonctionnaires, de représentants municipaux, de commissaires, de membres des conseils d'administration et de gens d'affaires, ainsi qu'une enquête téléphonique auprès de 177 hommes et femmes d'affaires de toutes les régions du Nouveau-Brunswick. De plus, nous avons analysé tous les documents utiles concernant le développement économique du Nouveau-Brunswick.

Toutes nos observations et recommandations ont été passées en revue avec un comité directeur constitué expressément pour veiller à l'exécution de l'étude et composé de fonctionnaires fédéraux et provinciaux, de même que de représentants des CDER. Leur collaboration a été essentielle à l'aboutissement de cette étude.

Principales conclusions et recommandations

Nous avons publié séparément un rapport exhaustif, assorti d'annexes, dans lequel nous exposons en détail nos observations, l'analyse des données recueillies, le pourquoi de nos recommandations et les solutions de rechange qui ont été envisagées, mais non retenues en fin de compte. Le présent rapport sommaire ne peut traduire toutes les nuances exprimées dans le rapport exhaustif. Le lecteur est donc prié de se reporter à ce dernier s'il a besoin de

renseignements complémentaires ou qu'il veut mieux comprendre la justification de nos recommandations. Les principales conclusions et recommandations du rapport exhaustif sont présentées selon le plan ci-dessous :

I. Vue d'ensemble de l'économie du Nouveau-Brunswick (rapport principal, page 1)

II. Évaluation de l'efficacité des CDER (rapport principal, page 18)

III. Les rôles des commissions (rapport principal, page 43)

IV. Le fonctionnement des commissions (rapport principal, page 80)

V. Les limites territoriales (rapport principal, page 105)

VI. Le rapport entre les organismes publics et les commissions (rapport principal, page 114)

VII. Conclusions (rapport principal, page 131)

I. Vue d'ensemble de l'économie du Nouveau-Brunswick

Sur le plan de l'emploi, le développement économique régional du Nouveau-Brunswick proviendra d'abord et avant tout du secteur manufacturier et de certaines composantes du secteur des services. Par exemple, on prévoit que le secteur manufacturier progressera de 5,4 % en 1988, par comparaison à 2,5 % pour l'ensemble de l'économie. La transformation des matières premières de la province offre des occasions supplémentaires d'accroître la valeur des produits. Le développement des services se fera surtout dans les services exportés (comme le tourisme) ou les services aux industries, qui offrent un soutien aux entreprises existantes et des emplois plus rémunérateurs.

La croissance de l'activité économique sera surtout le fait de **nouvelles entreprises** et de **l'expansion** des PME.L'entrepreneurship au Nouveau-Brunswick progresse rapidement depuis 10 ans, mais il faut continuer à l'encourager.

Bien qu'il soit trop tôt pour cerner les conséquences qu'aura sur l'économie du Nouveau-Brunswick l'entente sur le **libre-échange** entre le Canada et les États-Unis, il semble que les entreprises de production et de transformation de matières premières en profiteront, alors que les manufacturiers, actuellement protégés par des barrières tarifaires et non tarifaires élevées, seront durement touchés. Demain plus que jamais, la prospérité d'une entreprise dépendra de son aptitude à acquérir un avantage concurrentiel irrésistible dans les créneaux qu'elle veut exploiter.

II. Évaluation de l'efficacité des CDER

Afin d'évaluer l'efficacité des CDER, nous avons interviewé en profondeur un vaste échantillon de commissaires, de membres des conseils d'administration, de maires, de fonctionnaires et de gens d'affaires, dans toutes les régions du Nouveau-Brunswick. Nous avons également comparé les plans stratégiques établis par chaque commission avec les résultats effectivement obtenus sur le plan de l'emploi et de la création ou de la faillite d'entreprises. Nous avons aussi envisagé le recours à d'autres types d'organismes voués au développement économique régional.

Ainsi, nous croyons que:

- l'apport des CDER au développement économique régional du Nouveau-Brunswick est appréciable;
- c'est un fait reconnu par la plupart des maires, membres des conseils, fonctionnaires et gens d'affaires qui ont fait appel aux services des CDER;
- les services proposés par les CDER ont été considérés comme très satisfaisants par les gens d'affaires qui les ont utilisés;
- le système des CDER constitue un moyen bien intégré et rentable de stimuler la croissance économique dans toutes les régions du Nouveau-Brunswick;
- les CDER semblent représenter la forme la plus appropriée de développement économique régional au Nouveau-Brunswick, par comparaison à d'autres structures possibles telles que les bureaux régionaux du gouvernement provincial, les bureaux de développement municipal et les bureaux de développement dirigés et financés par les entreprises;

- le gouvernement du Nouveau-Brunswick devrait maintenir les Commissions de développement économique régionale et renforcer leur rôle de moteur du développement économique dans les diverses régions de la province.

Par contre, nous avons également découvert des sujets d'inquiétude et des points à améliorer, ce qui nous amène à formuler les recommandations suivantes:

- Il faudra faire comprendre aux maires des petites collectivités d'une région donnée que tout projet d'investissement dans leur région contribue au bien-être de leur propre collectivité, notamment par le biais de nouveaux emplois, d'activités commerciales et d'une prospérité générale, même si le projet n'est pas situé sur leur territoire municipal. Il revient donc à chaque CDER de convaincre les maires des petites collectivités de la région.
- Il faut rappeler aux maires des grandes villes que leurs commettants sont généralement les principaux bénéficiaires de tout développement régional, étant donné que les biens et services spécialisés ne sont habituellement disponibles que dans le grand centre. Ils doivent donc offrir un appui soutenu à la CDER de leur région.
- Les fonctionnaires fédéraux et provinciaux (autres que ceux du ministère du Commerce et de la Technologie) doivent être sensibilisés aux rôles, aux objectifs et aux fonctions des CDER. Ils seront ainsi en mesure d'utiliser les CDER pour la promotion de leurs programmes auprès des milieux d'affaires de chaque région. En outre, cela permettrait aux deux paliers de gouvernement d'élaborer des mesures mieux adaptées au développement économique régional. Les CDER doivent recevoir des ministères en question le soutien et la formation voulus pour s'acquitter de ces activités de promotion.
- Il faut augmenter la **notoriété** des CDER et de leurs services parmi les milieux d'affaires ciblés en faisant passer le "rappel sans aide" de son niveau actuel de **24 %** au niveau plus acceptable de **60 %**. Cette tâche revient à la CDER de chaque région.
- A l'heure actuelle, **32 %** des gens d'affaires font appel aux services des CDER. D'après nous, ce niveau devrait atteindre au moins **50 %**. Les niveaux recommandés de "notoriété sans aide" et d'utilisation des services des CDER doivent être observés parmi la clientèle cible des CDER, c'est-à-dire les entreprises manufacturières et celles qui proposent des services aux entreprises et des services exportables.

- Certains milieux d'affaires considèrent que les CDER sont un prolongement du ministère du Commerce et de la Technologie. Il faut dissiper cette impression.
- Chaque CDER devrait présenter et analyser annuellement, d'une manière uniforme, les résultats obtenus par la région en termes d'emplois et de création ou de faillite d'entreprises, en plus de suivre les progrès accomplis dans la réalisation des plans stratégiques élaborés par la CDER.

III. Les rôles des commissions

Afin de définir les rôles actuels et futurs des CDER, nous avons d'abord mis au point un **modèle théorique** du développement économique régional au Nouveau-Brunswick fondé sur l'entrepreneurship et le partenariat stratégique. Nous avons ensuite comparé ce modèle à l'évolution des CDER au fil des ans et avons obtenu les opinions des membres et des utilisateurs (gens d'affaires) des commissions. A la lumière de cette analyse, nous croyons que les CDER devraient modifier leurs priorités. Ainsi devraient-elles abandonner ou fortement comprimer certaines activités, et affecter les heures et les ressources ainsi dégagées à des activités que nous jugeons plus prioritaires. D'après nous, il s'agit de repenser les priorités et de redistribuer les ressources plutôt que de demander des ressources additionnelles. Dans l'ensemble, les CDER disposent de moyens suffisants pour le présent et l'avenir prévisible. Une fois les priorités redéfinies, on pourra songer à ajouter des ressources additionnelles, si le besoin s'en fait alors sentir.

D'une manière générale, les activités qu'il faut abandonner ou fortement comprimer concernent surtout l'aspect **"matériel"** du développement économique régional, c'est-à-dire les biens physiques ou équipements qui constituent l'infrastructure requise pour les activités économiques ou commerciales. Nos recommandations précises sont les suivantes:

- Les CDER ne devraient pas participer à la gestion et à la propriété des parcs industriels et autres types d'actifs, mais les céder à des organismes du gouvernement ou au secteur privé. A notre avis, les municipalités sont le plus souvent les mieux placées pour acquérir et gérer ce genre d'actifs. Il faudrait néanmoins étudier chaque cas afin de définir la cession la plus appropriée dans les circonstances.

- Les CDER ne devraient pas s'impliquer dans les pressions faites en vue d'obtenir des éléments d'infrastructure régionale. Les organismes politiques locaux et régionaux sont mieux placés pour le faire.
- Les CDER ne devraient pas participer à des activités reliées au développement social de la région (hôpitaux, écoles, etc.).
- Les CDER devraient réduire considérablement le temps consacré à établir le profil de l'assiette économique de la région et s'en tenir à une révision annuelle.

D'une manière générale, les CDER devraient donner plus d'ampleur aux activités relatives au "**logiciel**" du développement économique régional, c'est-à-dire l'information et les conseils sur le développement de l'entreprise destinés aux entrepreneurs actuels et éventuels. Nos recommandations précises sont les suivantes:

- L'aide à la création de nouvelles entreprises doit devenir être la première priorité des CDER. Le développement d'un entrepreneurship régional en est l'objectif à long terme et l'aide aux entrepreneurs éventuels, l'objectif à court terme.
- La deuxième priorité doit consister à favoriser l'expansion des entreprises existantes.
- Les CDER peuvent surtout aider les entrepreneurs en faisant la promotion des programmes gouvernementaux et en leur expliquant comment profiter au maximum de l'aide gouvernementale disponible.

Nous avons ensuite défini les **responsabilités des CDER** à l'heure actuelle et pour l'avenir. A cet égard, la mission des CDER consiste à favoriser la croissance économique des régions en améliorant la base économique de chaque région par le biais de l'entrepreneurship et du partenariat stratégique.

Les **secteurs d'activité** auxquels s'adressent les CDER sont ceux qui correspondent à la base économique de chaque région; on privilégiera l'industrie manufacturière, et en particuler les activités de transformation, les services aux entreprises et les services exportables tels que le tourisme. Les CDER ne devraient s'intéresser qu'accessoirement au secteur primaire et aux services aux particuliers, et aucunement aux services institutionnels.

La **clientèle cible** des CDER doit être formée des entrepreneurs éventuels et des PME. Les CDER doivent affirmer leur indépendance par rapport aux organismes gouvernementaux, afin de ne pas être considérées comme un prolongement du ministère du Commerce et de la Technologie.

En ce qui concerne les responsabilités qui leur sont propres, les CDER devraient s'employer à améliorer **l'entrepreneurship et le partenariat stratégique**. Nous avons mis au point un modèle conceptuel (page suivante) et formulé des recommandations précises et détaillées. Dans l'ensemble, les CDER doivent stimuler l'entrepreneurship en dotant leur région des éléments environnementaux et structurels propices à la création et à l'expansion d'entreprises. Ainsi, les CDER devraient chercher à développer les éléments manquants ou sous-développés dans leur région afin de susciter ou d'améliorer l'esprit d'entreprise.

Voici les principales recommandations concernant les responsabilités des CDER:

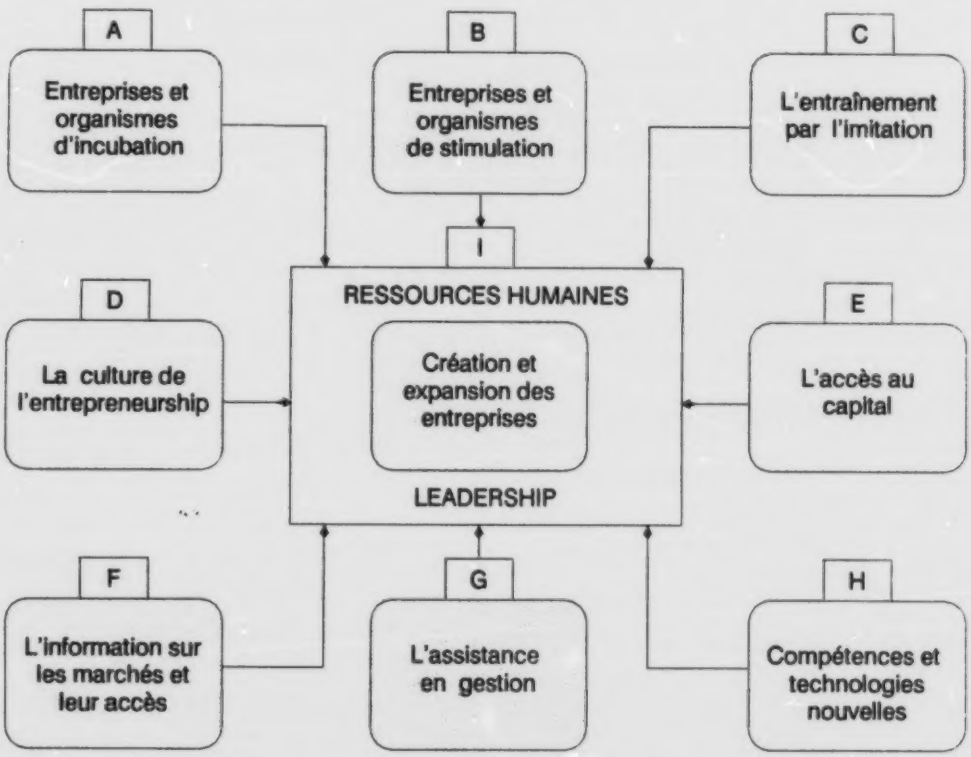
A. Entreprises et organismes d'incubation

Les entreprises, institutions et autres organismes où les entrepreneurs de demain travaillent, étudient ou font des recherches, représentent une source importante d'occasions d'affaires et d'initiatives. Les CDER doivent identifier ces entreprises et organismes d'incubation dans leur région et orienter une partie des activités de promotion de l'entrepreneurship vers les employés de ces entreprises et organismes. Elles doivent également adapter leur aide en insistant davantage sur les ressources financières et l'assistance en gestion.

B. Entreprises et organismes de stimulation

Ces entités, les plus importantes pour une entreprise qui démarre, sont celles qui donnent au nouvel entrepreneur son "**premier contrat**". Les CDER doivent aider l'entrepreneur éventuel à identifier les entreprises de stimulation susceptibles de lui offrir son "premier contrat", puis à convaincre de telles entreprises de lui donner la "chance" qu'il lui faut. Les CDER doivent aussi définir systématiquement, avec les entreprises de leur région, les possibilités de recourir à des fournisseurs locaux pour remplacer des produits importés dans la région. Cette recherche fondée sur une matrice entrées-sorties, qui débouche toujours sur des occasions d'affaires, peut être mise à la disposition de tous les entrepreneurs, actuels et éventuels, de la région. Les entreprises de stimulation

MODÈLE CONCEPTUEL DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE RÉGIONAL PAR L'ENTREPRENEURSHIP ET LE PARTENARIAT STRATÉGIQUE



© PRICE WATERHOUSE

constituent également d'excellents "partenaires stratégiques" qui peuvent offrir au nouvel entrepreneur des capitaux, un accès au marché, un soutien technique, une assistance à la gestion, etc.

C. L'entraînement par l'imitation

L'entrepreneur en puissance est le plus profondément influencé par l'exemple de ceux de la région qui ont réussi et avec lesquels il a des affinités. L'entrepreneur éventuel se dit que "s'il a réussi, moi aussi j'en suis capable!" Les CDER doivent s'assurer que les entrepreneurs régionaux qui ont réussi acquièrent une certaine notoriété et que le récit de leur réussite soit connu et compris. Elles pourraient par exemple commanditer la présentation de chroniques sur l'entrepreneurship régional dans les journaux locaux, à la radio ou à la télévision de l'endroit. Elles pourraient également organiser un concours destiné à rendre plus visibles les nouvelles entreprises, les entreprises grandissantes et les entreprises de stimulation de la région.

D. La culture de l'entrepreneurship

Dans la plupart des régions du Nouveau-Brunswick, et particulièrement dans certaines, la population a besoin de **"croire"** que l'entrepreneurship local est possible et viable, et que les risques sont limités et contrôlables. Par conséquent, afin que soit prêché l'"évangile de l'entrepreneur", les CDER doivent veiller à ce que les messages suivants soient diffusés partout dans la région:

- L'entrepreneur, et non l'employé, témoigne d'une certaine autonomie économique et d'un désir de prendre son avenir en mains, ce qui est considéré comme un trait de caractère positif.
- Il est socialement acceptable de prendre des risques, le preneur de risques est encouragé et appuyé, et le risque fait partie intégrante de toute entreprise.
- L'entrepreneur a le droit d'échouer et de commettre des erreurs, et un échec ne met pas fin à sa carrière.
- L'entrepreneurship et un code d'éthique commercial définissent le climat économique de la région.

En outre, il faudrait mettre sur pied un **Conseil provincial des CDER**. Ce conseil dynamique engloberait les présidents des CDER, de même que des gens d'affaires éminents et des présidents d'université et d'institutions financières. Ce

Conseil ferait la promotion de l'entrepreneurship, du partenariat stratégique et des CDER auprès des habitants du Nouveau-Brunswick et de leurs gouvernants. Le Conseil pourrait aussi:

- diffuser d'une CDER à l'autre l'information sur les activités, les succès et les échecs, étant donné que les CDER fonctionnent actuellement en vase clos;
- exercer des pressions sur les entreprises du Nouveau-Brunswick qui refusent de jouer un rôle de stimulation dans leur région;
- promouvoir activement la création d'un fonds provincial de développement des entreprises qui fournirait du capital de lancement ou de risque aux entrepreneurs; le Conseil ne participerait d'aucune manière à ce fonds;
- créer une banque de gens d'affaires et de professionnels actifs ou retraités qui peuvent offrir des conseils aux entrepreneurs de toutes les régions;
- organiser des missions commerciales et industrielles hors de la province pour les entrepreneurs à la recherche d'occasions d'affaires et de partenaires stratégiques; le Conseil ne devrait pas financer ces missions.

Il faudrait doter le Conseil provincial des CDER d'une structure légère et y dédier un minimum de ressources (vraisemblablement à temps partiel). Le financement proviendrait des CDER et du gouvernement du Nouveau-Brunswick.

E. L'accès au capital

Les CDER doivent s'employer à améliorer l'accès au capital pour les nouvelles entreprises et les PME en expansion. Plus précisément, elles doivent:

- fournir renseignements et conseils sur **tous** les programmes de financement gouvernementaux offerts aux entreprises;
- aider les entrepreneurs à rédiger un plan d'affaires crédible aux yeux des gouvernements, des investisseurs et des institutions financières;
- promouvoir la création de fonds régionaux de développement des entreprises susceptibles de fournir aux entrepreneurs de la région le capital de lancement ou de risque dont ils ont besoin. Les CDER ne devraient participer d'aucune manière à ces fonds.

F. L'information sur les marchés et leur accès

Les CDER doivent être au courant des **études de marché** proposées gratuitement ou à peu de frais par les gouvernements, les associations professionnelles et les entreprises privées. Elles doivent être prêtes à faciliter l'accès des gens d'affaires à cette information. Elles doivent également rester à l'écoute des occasions d'affaires et en informer les entrepreneurs régionaux.

Les CDER doivent organiser des **manifestations commerciales** destinées à identifier des occasions d'approvisionnement au Nouveau-Brunswick par le biais de la sous-traitance et du remplacement des importations. Les grandes entreprises de la province pourraient exposer les produits qu'elles achètent à l'extérieur de la province et inciter les entrepreneurs du Nouveau-Brunswick à leur proposer des substituts. Ces manifestations pourraient s'autofinancer, les frais étant à la charge des entrepreneurs ou collectivités susceptibles d'en bénéficier. L'apport des CDER se limiterait à l'organisation.

G. L'assistance en gestion

Les CDER doivent prêter assistance sur le plan de la gestion en dirigeant les entrepreneurs vers la source appropriée d'aide. Afin de compléter l'aide du gouvernement et du secteur privé, les CDER devraient constituer une banque de compétences commerciales, industrielles et professionnelles, composée de personnes toujours actives ou à la retraite qui peuvent conseiller les entrepreneurs à titre bénévole, en contrepartie d'honoraires négligeables, ou moyennant une participation dans l'entreprise ou une part des bénéfices. Les CDER peuvent coordonner ces banques avec les **programmes CASE** de la Banque fédérale de développement.

H. Compétences et technologies nouvelles

Les CDER devraient organiser des **visites industrielles** au Nouveau-Brunswick et hors de la province, par exemple en Nouvelle-Angleterre, au Québec et en Ontario, pour que les entrepreneurs de la région puissent voir ce que font d'autres entreprises du même secteur d'activité et découvrir d'éventuels **partenaires stratégiques**. Ces tournées seraient à la charge des entreprises participantes. De plus, les CDER devraient sensibiliser davantage les milieux d'affaires au sujet des programmes mis sur pied par les gouvernements pour l'avancement de la technologie et le perfectionnement du personnel.

I. **Ressources humaines et leadership**

Les CDER doivent exercer un plus grand leadership d'affaires dans leur région, en recrutant pour leur conseil d'administration plus de chefs d'entreprises dynamiques et prospères de la région. En plus de servir de modèle, ces industriels offriront des conseils aux entrepreneurs éventuels et leur entreprise pourra devenir un organisme de stimulation ou un partenaire stratégique. Nous croyons que les nouvelles fonctions et responsabilités proposées dans ce rapport, de concert avec la création d'un Conseil provincial, rendront les CDER et leurs présidents plus visibles, attirant du même coup un plus grand nombre de chefs d'entreprises.

IV. Le fonctionnement des commissions

Pour évaluer le fonctionnement des CDER, nous avons interviewé en profondeur des commissaires, membres des conseils, maires et gens d'affaires. De plus, nous avons étudié les rapports annuels et les données financières, de même que les autres documents mis à notre disposition dans les régions et au ministère du Commerce et de la Technologie. Nos principales conclusions et recommandations concernant le fonctionnement des commissions se résument comme suit.

Dans l'ensemble, les CDER disposent de moyens financiers suffisants. Elles n'ont pas besoin de ressources additionnelles, mais elles doivent réviser leurs priorités (voir la section III de ce rapport sommaire). De plus, il faudra modifier les rôles et rapports respectifs entre les commissaires, les conseils d'administration et les présidents des commissions:

- Le commissaire ne devrait avoir aucun pouvoir sur les fonctions qui relèvent du conseil d'administration. Son mandat consiste à gérer la commission conformément aux directives reçues du conseil.
- Certains commissaires doivent être plus dynamiques en cherchant les occasions d'affaires et en sensibilisant davantage les milieux d'affaires aux services de la commission.
- Les membres des conseils d'administration doivent jouer un rôle externe plus actif à titre de représentants de la commission dans la région.

- Les présidents des commissions doivent exercer un plus grand leadership relativement au développement économique sur les plans régional et provincial.

Des modifications s'imposent à la composition des conseils d'administration. Ainsi, le nombre de membres ne devrait pas dépasser 14 - l'idéal étant 12 - et il faudrait recruter un plus grand nombre de chefs d'entreprises régionaux bien en vue. Le mandat des membres devrait être fixé à trois ans et n'être renouvelable qu'une fois.

Il faudrait mesurer les résultats des CDER en fonction des objectifs découlant des plans stratégiques et classés selon les principaux impératifs fonctionnels, de même que la prestation des commissaires et des membres des conseils.

Nous recommandons que l'on ouvre la participation dans chaque CDER à tous les gens d'affaires et notables de la région. Ces membres pourraient siéger à des **comités consultatifs** formés pour conseiller le conseil d'administration sur des questions précises.

Enfin, les salaires du commissaire, de ses adjoints et des secrétaires de chaque CDER doivent être révisés, au besoin, pour tenir compte des écarts sur le plan des compétences, des responsabilités et de l'expérience. Nous avons découvert des différences, d'une région à l'autre et au sein d'une même région, qui paraissent anormales. Nous proposons à cet égard des principes directeurs dont pourront s'inspirer les CDER.

V. Les limites territoriales

Le mandat et les responsabilités des CDER supposent qu'il faut établir leurs limites territoriales de manière que toutes les collectivités et tous les entrepreneurs de la province puissent bénéficier à un niveau satisfaisant des services des commissions. Par conséquent, la taille du territoire, l'homogénéité du marché du travail et de la base économique de la région et la participation de toutes les collectivités représentent des critères de succès importants pour les CDER. Or, on a constaté que les limites des CDER desservant la région environnante des trois principaux centres urbains de la province - **Saint-Jean, Moncton/Dieppe et Fredericton** -posaient certains problèmes.

Nos recommandations s'inspirent de principes généraux destinés à garantir que l'aide au démarrage et à l'expansion des PME est offerte à tous les entrepreneurs de la province sur une base régionale, car nous sommes convaincus qu'il s'agit là de la forme la plus efficace de distribution de ces services. C'est pourquoi le réseau des CDER ne devrait pas financer les organismes à vocation non régionale, ni d'ailleurs des fonctions comme la vente de terrains industriels, la gestion de parcs industriels, les missions de prospection d'investissement et les programmes de revitalisation des centres-villes, qui ne concernent pas les CDER.

- **CDER Saint-Jean/Fundy**

Au terme d'une analyse de la situation, nous en venons à la conclusion que le territoire actuel de la CDER Saint-Jean/Fundy est trop vaste et trop diversifié et qu'il convient de créer une nouvelle CDER qui engloberait le comté de Charlotte et le village de McAdam, lequel se trouve actuellement dans la région de la Capitale.

Si les collectivités sont intéressées, une deuxième CDER pourrait être créée pour englober la partie est du comté de Kings autour de Sussex, le comté de Queens (qui fait actuellement partie de la région de la Capitale), ainsi que le comté d'Albert et la partie ouest du comté de Westmorland, qui n'appartiennent actuellement à aucune CDER. S'il est impossible de créer cette deuxième CDER, il faudrait permettre aux collectivités en cause de se joindre à la CDER de leur choix.

Enfin, il faudrait établir une CDER pour la ville de Saint-Jean et sa zone métropolitaine.

- **Région de Moncton et de Dieppe**

A l'heure actuelle, la Greater Moncton Economic Development Authority (GMEDA) n'est pas réellement fonctionnelle et fait plutôt office de courroie de transmission pour le financement de la Moncton Industrial Development Commission (MID) et du Parc industriel de Dieppe Ltée (PID). La GMEDA n'englobe que les villes de Moncton, Dieppe et Riverview, tandis que d'autres municipalités du comté d'Albert et de la partie ouest du comté de Westmorland ne sont desservies par aucune CDER. De plus, la GMEDA ne peut établir de contacts directs avec les entreprises de Moncton et de Dieppe, tandis que la MID et le PID exercent des fonctions qui débordent de beaucoup le mandat d'une CDER.

Nous croyons donc qu'il convient de faire de la GMEDA une CDER à part entière englobant toute la région métropolitaine de Moncton et de Dieppe, tout en limitant les responsabilités de la MID et du PID à des fonctions ne relevant pas d'une CDER. Il faudrait aussi éliminer l'acheminement des fonds à la MID et au PID.

Par contre, nous reconnaissons qu'il peut s'avérer difficile de rationaliser immédiatement les activités de développement économique de la région. En attendant cette rationalisation, nous recommandons que la province s'assure que le financement total accordé à la GMEDA, à la MID et au PID soit limité à ce qui serait normalement consenti à un organisme unique offrant des fonctions et services de CDER aux seuls villes de Moncton, Dieppe et Riverview. Les sommes en question devraient diminuer avec le temps, selon le calendrier d'exécution prévu pour la rationalisation.

- **Région de la Capitale**

Nous n'avons découvert aucun problème sérieux dans le fonctionnement de la CDER de la Capitale. Il nous semble toutefois que la taille de son territoire et de sa population (135 000 habitants) et la diversité de sa base économique nuisent à son efficacité. En conséquence, nous recommandons qu'il soit donné à certaines parties de la région l'option de se joindre aux nouvelles CDER de Sussex et du comté de Charlotte, de même qu'à la CDER de Carleton.

- **Incidences financières**

La création de deux nouvelles CDER, la modification des limites territoriales et la prestation de services à des régions de la province qui en sont privées à l'heure actuelle feront monter les dépenses. Nous estimons qu'il en coûtera 160 000 $ de plus par an; ce coût additionnel serait financé pour 80 % par le gouvernement provincial et 20 %, par les municipalités. Les sommes en question sont toutefois nécessaires pour garantir que tous les entrepreneurs de la province ont accès à des services d'un niveau égal et adéquat.

VI. Le rapport entre les organismes publics et les commissions

Les interviews menées auprès des commissaires, des membres des conseils, des maires et des hauts fonctionnaires nous ont également permis d'évaluer les rapports entre les organismes publics et les commissions. Nous croyons que ces rapports, bien que satisfaisants, ne sont pas excellents. Ils doivent donc être améliorés.

Municipalités

Les représentants municipaux qui siègent au conseil d'administration des CDER ne reçoivent pas de leur municipalité un mandat et des objectifs suffisamment clairs. En outre, ils ne présentent pas systématiquement à leur conseil municipal un rapport sur les travaux et délibérations des commissions. Afin d'améliorer les rapports entre les commissions et les municipalités, nous recommandons que:

- les municipalités donnent à leurs représentants au sein des conseils d'administration un mandat précis quant à leurs objectifs de développement économique;
- qu'une politique soit établie, selon laquelle les membres des conseils qui représentent une municipalité soient tenus de présenter périodiquement (au moins tous les six mois) un rapport à l'intention de leur conseil municipal;
- les CDER organisent un exposé annuel de leurs activités à l'intention des conseils des municipalités, participantes ou non.

Gouvernements fédéral et provincial

Bien que les rapports entre les commissions et les fonctionnaires fédéraux et provinciaux soient généralement excellents, les commissaires sont agacés de ne pas être tenus au courant des projets étudiés par des fonctionnaires et des entrepreneurs de leur région. Dans le but de régler ce problème, nous recommandons que :

.les fonctionnaires de ministères à vocation économique informent les commissaires locaux des dicussions menées avec les gens d'affaires de leur région. Dans certains secteurs exclus du mandat des commissions, par contre, les ministères n'ont pas à informer la commission (c'est le cas de l'agriculture, par exemple).

Agents de liaison

Le ministère du Commerce et de la Technologie compte huit agents de liaison dans les diverses régions du Nouveau-Brunswick. Or, peu d'intervenants des commissions (et même du gouvernement) connaissent le mandat précis de ces agents de liaison. Le ministère du Commerce et de la Technologie devrait donc préciser les fonctions et les objectifs de ces agents de liaison en tenant plus compte des besoins réels des Commissions de développement économique régional.

Organismes qui font double emploi

Nous avons relevé deux cas importants où les programmes ou organismes parrainés par l'État font manifestement double emploi avec les fonctions et l'organisation des CDER. Le premier cas concerne le volet **"Centres d'aide à l'entreprise"** du programme de Développement des collectivités, tandis que le second, plus isolé, porte sur le **Comité de développement économique d'Alnwick**, dans la région de la Péninsule, parrainé par la Société d'aménagement régional.

Dans un cas comme dans l'autre, l'objectif d'améliorer le développement économique d'une région défavorisée est très louable, mais les objectifs, la structure des comités de direction et, souvent, la clientèle de ces programmes ressemblent étroitement à ceux des CDER. Par conséquent, ces organismes, du fait qu'ils rivalisent avec les CDER, contreviennent à la politique du gouvernement provincial qui stipule que les CDER sont les moteurs principaux du développement économique régional au Nouveau-Brunswick.

Afin de garantir que l'efficacité des CDER n'est pas réduite par d'autres programmes gouvernementaux touchant au développement économique régional au Nouveau-Brunswick, le ministère du Commerce et de la Technologie devrait prendre les mesures suivantes:

- faire en sorte que tous les cadres supérieurs des ministères et organismes fédéraux et provinciaux qui participent au développement économique **soient conscients** de la politique en matière des CDER;
- appliquer une politique invitant tous les ministères et organismes fédéraux et provinciaux qui participent au développement économique à communiquer avec le haut fonctionnaire responsable des CDER pour discuter des

programmes actuels ou nouveaux susceptibles d'avoir une incidence directe sur l'efficacité des CDER. Les programmes en question ont l'une ou l'autre des caractéristiques suivantes :

- ils proposent une aide directe aux entrepreneurs actuels et éventuels;
- ils créent un organisme de développement économique situé dans une région desservie par une CDER.

Les discussions doivent avoir pour objectif la mise sur pied de nouveaux programmes qui ne rivalisent pas avec ceux des CDER. Il faut notamment s'employer à analyser les modalités d'intégration des nouveaux programmes (moyennant des ressources et des fonds additionnels) au principal outil de développement économique régional du gouvernement de la province, soit les CDER.

VII. Conclusions

A la lumière de notre évaluation de la situation actuelle, nous jugeons que les Commissions de développement économique régional sont les organismes les plus efficaces pour promouvoir la croissance économique dans les régions du Nouveau-Brunswick par le biais de l'entrepreneurship et du partenariat stratégique. Le réseau des CDER est tout à fait approprié pour aider les entreprises nouvelles et les PME en expansion, car il crée un climat régional propice à l'entrepreneurship.

Nous avons formulé des recommandations visant à mieux cibler la mission des CDER en matière de clientèle et d'activités. Nous proposons un réaménagement des priorités, la modification de certaines limites territoriales et la création de nouvelles CDER dans le but de mieux servir toute la clientèle cible dans chaque région de la province. Enfin, nous suggérons certaines améliorations à apporter au fonctionnement des CDER, et aux rapports entre les CDER et les organismes publics.

A partir de la situation actuelle et de nos recommandations, nous sommes convaincus que les CDER contribueront à la croissance économique globale du Nouveau-Brunswick et au développement économique de ses diverses régions.

Price Waterhouse

MINISTERE DU COMMERCE ET DE LA TECHNOLOGIE
GOUVERNEMENT DU NOUVEAU-BRUNSWICK

Les commissions de développement économique régional du Nouveau-Brunswick : évaluation et recommandations en vue d'une stratégie de développement régional

RAPPORT FINAL

Government of New Brunswick

Gouvernement du Nouveau-Brunswick

Publication financée conjointement en vertu de l'Entente auxiliaire sur le développement industriel Canada/Nouveau-Brunswick

Government of Canada Atlantic Opportunities Agency

Gouvernement du Canada Agence de promotion économique du Canada Atlantique

TABLE DES MATIERES

Page

AVANT-PROPOS

I. VUE D'ENSEMBLE DE L'ÉCONOMIE DU NOUVEAU-BRUNSWICK 1

1. Indicateurs économiques 1
2. Tendances générales des économies occidentales 1
3. Le développement économique future au Nouveau-Brunswick 8

II. ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ DES CDER 18

1. But/activités des CDER 18
2. Les résultats 20
3. Interviews réalisées auprès des hauts fonctionnaires 23
4. Interviews réalisées auprès des milieux d'affaires 24
5. Comparaisons des plans stratégiques et des rapports annuels 30
6. Solutions de rechange en matière de développement économique régional 33
7. Conclusions et recommandations 38

III. LES ROLES DES COMMISSIONS 42

1. Modèle conceptuel d'un développement économique régional axé sur l'entrepreneurship et le partenariat stratégique 42
2. L'évolution historique des commissions 52
3. Les opinions des membres des commissions 56
4. Les opinions des utilisateurs ultimes (milieux d'affaires) 61
5. Conclusions et recommandations 65

TABLE DES MATIERES (suite)

		Page
IV.	LE FONCTIONNEMENT DES COMMISSIONS	80
	1. Les commissaires	80
	2. Les conseils d'administration	82
	3. Évaluation	88
	4. Questions d'ordre financier	90
	5. Conclusions et recommandations	94
V.	LIMITES TERRITORIALES	105
	1. Établissement des limites territoriales : examen de la situation	105
	2. Situation dans la région Saint-Jean/Fundy	108
	3. Région Moncton/Dieppe	110
	4. Région de la Capitale	112
VI.	RAPPORTS ENTRE LES ORGANISMES PUBLICS ET LES COMMISSIONS	114
	1. Municipalités	114
	2. Le gouvernement provincial	115
	3. Le gouvernement fédéral (MEIR)	119
	4. Agence de promotion économique de l'Atlantique Canada	120
	5. Chevauchements	120
	6. Conclusions et recommandations	127
VII.	CONCLUSIONS	132

Avant-propos

Price Waterhouse a reçu le mandat d'évaluer l'efficacité des Commissions de développement économique régional (les CDER) du Nouveau-Brunswick et de recommander des mesures à prendre à l'avenir dans le domaine du développement économique régional.

Le présent document représente le rapport final de notre étude.

Les Commissions de développement économique régional

Les Commissions de développement économique régional sont des organismes indépendants, créés entre 1969 et 1982 pour promouvoir le développement économique de diverses régions du Nouveau-Brunswick. Il y en a 12 dans la province.

Depuis la création de la première CDER en 1969, le concept a passé par quatre phases principales[1] :

1. Le projet-pilote

En 1966, on adoptait la Loi sur le Fonds de développement économique rural (FDER), qui proposait une aide fédérale à l'implantation de programmes d'aménagement rural dans des zones désignées. La région du nord-est du Nouveau-Brunswick devint alors une "zone désignée".

Un peu plus tard, en 1969, des municipalités du nord-est se regroupaient pour constituer la "North Shore Industrial Development Commission", et plus tard la Commission industrielle de Restigouche. La Commission allait devenir un projet-pilote pour le gouvernement provincial.

---

[1] Le lecteur trouvera une analyse détaillée de l'évolution des CDER à l'annexe I.

2. La nouvelle entente sur le "Nord-Est"

A la faveur d'une analyse positive du projet-pilote dans le nord-est du Nouveau-Brunswick, on a incorporé, en 1972, dans une nouvelle entente sur le Nord-Est, la formule des commissions de développement régional.

Trois autres CDER ont donc été créées de 1972 à 1974 : Péninsule, Chaleur et Kent.

3. L'Entente auxiliaire sur le développement industriel

En 1975, le Canada et le Nouveau-Brunswick signaient l'Entente auxiliaire sur le développement industriel, qui affectait des fonds à l'établissement et au fonctionnement de commissions de développement économique dans toutes les régions de la province.

On assiste alors à la création de six nouvelles CDER : Nord-Ouest, Grand-Sault, Miramichi, Capitale, Centre des Maritimes et Saint Jean-Fundy.

4. La politique de 1981

La commission du Sud-Est et celle de Carleton étaient créées respectivement en 1980 et 1982. En 1981, le gouvernement du Nouveau-Brunswick publiait un énoncé de principe sur le mandat des CDER.

Ce document devait contribuer à amener les CDER à maturité en délimitant clairement leurs rôles et objectifs.

Dans la foulée de l'énoncé de principe de 1981, chaque CDER a mis au point sa propre stratégie de développement économique régional.

Le mandat[2]

En 1987, le ministère du Commerce et de la Technologie décidait d'évaluer l'efficacité des CDER et de préciser les changements éventuels à y apporter afin de favoriser le développement des économies régionales du Nouveau-Brunswick.[3]

L'étude visait les objectifs suivants :

. Décrire le fonctionnement du réseau des CDER au Nouveau-Brunswick et recommander les meilleures modalités de fonctionnement. Plus précisément,

. Définir les rapports entre le rendement du réseau et :

- les municipalités;
- les conseils d'administration;
- les entrepreneurs dans les régions;
- le personnel des CDER;
- le ministère du Commerce et de la Technologie;
- le ministère de l'Expansion industrielle régionale;
- les Centres d'aide aux entreprises; et
- les autres ministères et organismes publics.

. Recommander les paramètres géographiques des commissions.

. Définir les rôles des CDER dans les domaines suivants :

- les missions pour prospecter les investissements;
- la promotion et la gestion de parcs industriels;
- les politiques de fonctionnement écrites.

---

[2]Le mandat est reproduit à l'annexe II.

[3]Une première évaluation du système des CDER avait été faite en 1978 par un cabinet d'experts-conseils.

- Définir les rôles des commissaires, de leurs adjoints et des membres des conseils d'administration.

- Déterminer les budgets et sources de financement appropriés aux CDER.

- Recommander un mécanisme d'évaluation périodique des CDER.

- Évaluer la politique provinciale en matière de CDER.

- Recommander des lignes directrices pour les rapports avec les commissions municipales et les organismes fédéraux de développement économique régional.

- Étudier d'autres structures de développement économique et proposer la meilleure.

Méthodologie

La présente étude s'est déroulée en quatre étapes principales :

1. L'examen et l'analyse des documents sur le développement économique régional au Nouveau-Brunswick, dont les suivants :

   - la politique gouvernementale en matière de CDER;
   - les stratégies et plans de développement de chacune des CDER;
   - les rapports annuels des CDER;
   - les divers programmes et politiques du Nouveau-Brunswick en matière de développement économique.

2. Un total de 336 interviews réalisées auprès de divers agents économiques du Nouveau-Brunswick comme suit[4] :

---

[4]Les interviews particulières sont énumérées à l'annexe III.

- hauts fonctionnaires des gouvernements fédéral et provincial
  ... 35 interviews particulières

- commissaires, membres des conseils d'administration et maires dans les 12 CDER
  ... 77 interviews particulières

- entrepreneurs dans les 12 CDER
  ... 47 interviews particulières
  ... 177 interviews par téléphone[5]

3. La synthèse et l'analyse des données recueillies[6].

4. Le choix des recommandations appropriées et la rédaction du rapport final.

Toutes les observations et recommandations ont été passées en revue avec un comité directeur formé expressément pour suivre l'évolution de l'étude et composé de fonctionnaires fédéraux et provinciaux, de même que de représentants des CDER. L'étude n'aurait pu être complétée sans l'apport des membres du comité.

---

[5]La méthodologie des interviews téléphoniques est donnée à l'annexe IV.

[6]L'analyse du sondage téléphonique a été faite au moyen du logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

I. VUE D'ENSEMBLE DE L'ÉCONOMIE DU NOUVEAU-BRUNSWICK

I. VUE D'ENSEMBLE DE L'ÉCONOMIE DU NOUVEAU-BRUNSWICK

1. Indicateurs économiques

L'annexe V du présent rapport présente l'évolution de certains indicateurs économiques du Nouveau-Brunswick de 1980 à 1987, ainsi qu'une comparaison avec le reste du Canada. On y trouve également des prévisions de croissance économique pour 1988.

Les conclusions suivantes découlent de l'analyse de ces indicateurs :

- Le Nouveau-Brunswick s'est redressé vivement depuis la récession de 1982, à un degré égal, voire supérieur, aux autres provinces de l'Atlantique et à l'ensemble du Canada;

- La croissance annuelle moyenne des investissements et des exportations des entreprises du Nouveau-Brunswick est inférieure à celle du reste du pays, ce qui risque d'affaiblir leur situation concurrentielle à long terme;

- D'après les prévisions pour 1988, le produit intérieur brut du Nouveau-Brunswick progressera de 2,5 %, par comparaison à 3,4 % en 1986 et 3,5 % en 1987;

- De tous les secteurs économiques du Nouveau-Brunswick, l'industrie manufacturière devrait afficher la meilleure tenue en 1988, grâce à une croissance de 5,4 % de la production.

2. Tendances générales des économies occidentales

Cinq grands facteurs auront une incidence déterminante sur l'évolution de toutes les économies occidentales d'ici l'an 2000, à savoir :

- le repli de l'intervention de l'État dans l'économie;

- la mondialisation des marchés;
- la segmentation et la spécialisation des marchés;
- la dérèglementation des secteurs d'activité;
- l'accélération des changements technologiques.

Le lecteur trouvera dans les pages suivantes une brève description de chacun de ces facteurs, dans la mesure où ils affecteront de manière significative le développement de l'économie du Nouveau-Brunswick.

A. Le repli de la participation de l'État dans les entreprises et organismes à vocation commerciale

Dans presque tous les pays du monde on a assisté, au cours des années 1960 et au début des années 1970, à une intervention croissante des gouvernements dans le processus économique, surtout en raison de trois facteurs :

- le volonté d'atténuer les disparités nationales, provinciales et régionales;

- la conviction que la présence de l'État dans certains secteurs d'activité favoriserait globalement une plus grande efficacité économique grâce au contrôle de certains intrants vitaux;

- une croissance économique vigoureuse et soutenue a permis aux gouvernements d'augmenter leurs dépenses.

Par contre, depuis le début des années 1980, les gouvernements sont devenus de moins en moins interventionnistes. Ce recul s'explique en partie par la crise pétrolière de 1979, la récession de 1981 et la croissance des déficits, trois facteurs qui ont incité les gouvernements à adopter une politique d'austérité budgétaire, donc à limiter les fonds disponibles pour d'autres initiatives dans le

secteur privé. Par ailleurs, on doute de plus en plus de l'efficacité à long terme des organismes d'État qui exercent leurs activités en concurrence avec le secteur privé ou qui empêchent par leur présence même le développement du secteur privé. Ainsi, les déficits affichés par certaines de ces entreprises d'État nécessitaient constamment de nouveaux apports de capitaux publics qui, pour des motifs d'opportunisme, empêchaient à leur tour les entreprises de prendre les mesures draconiennes nécessaires pour devenir ou rester compétitives à long terme. Une troisième raison explique la tendance des gouvernements à remettre le développement économique entre les mains du secteur privé depuis le milieu des années 1980 : l'économie s'est maintenant redressée de la récession de 1982 et le secteur privé est plus à même de jouer son rôle moteur. Le krach boursier d'octobre 1987 risque de ralentir quelque peu ce processus, parce que la valeur marchande d'actifs que l'on veut privatiser a tellement chuté que les gouvernements risquent de ne plus vouloir s'en départir.

B. La mondialisation des marchés

La mondialisation des marchés apparait comme une autre tendance importante du contexte économique contemporain. Deux grands facteurs expliquent cette évolution caractéristique de la fin du 20^{e} siècle :

1. Le règne des normes mondiales

L'explosion des télécommunications et des déplacements au cours des 40 dernières années, grâce à l'augmentation de la vitesse et à la diminution des coûts, a entrainé l'homogénéisation croissante des désirs et besoins dans le monde. On assiste à une diffusion et une normalisation croissantes de l'information, des goûts personnels, des connaissances en matière d'innovation et de technologie, ainsi que de la qualité des produits, à l'échelle du globe. Autrement dit, la demande de produits de consommation et industriels (par

exemple, voitures, vêtements, boissons gazeuses, armes, cosmétiques, produits chimiques, matériel de fabrication, ordinateurs, semi-conducteurs et produits pharmaceutiques) est devenue de plus en plus normalisée aux quatre coins du monde; aussi certaines entreprises peuvent-elles occuper des créneaux bien précis à l'échelle mondiale et profiter de ce fait de marchés et d'économies d'échelle sans précédent. Les consommateurs comme les milieux d'affaires veulent le produit qui répond le mieux à leurs besoins, quelle qu'en soit l'origine.

Ce règne des normes mondiales s'est manifesté sans l'ombre d'un doute lors des récentes corrections des marchés boursiers. En effet, toutes les places ont été touchées également et presque simultanément, si bien que les réactions en série s'observaient à partir de l'ouverture de la première Bourse en Extrême-Orient jusqu'à la fermeture des dernières sur la côte du Pacifique (soit à Vancouver et à San Francisco). Le commerce des produits financiers constitue déjà un marché vraiment mondial.

En outre, force est de constater que les politiques financières, fiscales et monétaires de tous les principaux partenaires commerciaux sont interdépendantes comme jamais auparavant. Un grand pays ne peut plus évoluer en vase clos.

2. Maturité des économies intérieures des pays développés

Contrairement aux années 1960 et au début des années 1970, la croissance du PIB de la plupart des pays développés a fortement ralenti. Ainsi, la croissance soutenue et l'expansion des entreprises dans bien des secteurs ne sont possibles qu'au détriment des concurrents ou par la pénétration de marchés étrangers. C'est pourquoi une entente entre le Canada et les États-Unis sur le libre-échange peut s'avérer avantageuse à long terme pour l'économie canadienne, à cause de sa proximité et de ses points communs avec l'économie américaine.

La tendance vers le règne des normes mondiales et la maturité des économies intérieures des pays développés depuis les années 1970 ont créé un nouveau contexte concurrentiel dans lequel les entreprises doivent parvenir à une différenciation extraordinaire de leur marché et privilégier les économies d'échelle, de coûts et d'efficacité et de qualité si elles veulent non seulement rivaliser au chapitre des exportations, mais aussi protéger leur part des marchés intérieurs. Rares sont les entreprises qui, aujourd'hui même ou à moyen terme, peuvent rester à l'abri des concurrents nouveaux ou étrangers.

C. Segmentation et spécialisation

Une fois arrivés à maturité, les secteurs d'activité et les économies se caractérisent par la segmentation de leurs marchés. Certains produits, comme les automobiles et la bière, ont atteint la maturité de leur cycle de vie, si bien que leur croissance globale est limitée. Or, on observe néanmoins des taux de croissance très élevés dans certains créneaux : c'est le cas, sur le marché de la bière, des légères, marques importées et bières de luxe.

Les entreprises qui peuvent identifier de tels créneaux et offrir des produits dont le positionnement, les coûts, la qualité, les caractéristiques et les prix sont bien adaptés (c'est-à-dire différenciés) à ces créneaux, disposeront d'un avantage sur celles qui exercent toujours leur activité dans des secteurs caractérisés par une concurrence vive et par une croissance et une différenciation nulles. Cette caractéristique de la spécialisation des économies régionales deviendra encore plus évidente lorsque le Canada entreprendra la prochaine décennie fort de l'entente canado-américaine sur le libre-échange. Contraintes de rivaliser directement avec les grands manufacturiers américains, les entreprises canadiennes devront se trouver des créneaux dans

lesquels elles peuvent exceller, mais qui sont trop étroits pour être exploités de façon rentable par les grandes entreprises.

D. La dérèglementation des secteurs d'activité

Les années 1980 représentent une décennie de dérèglementation. Qu'il s'agisse d'assurances ou de banque, de transport aérien ou de camionnage, ou encore de télécommunications, de nombreux secteurs subissent des changements qui accentueront la concurrence. En effet, des entreprises qui ont toujours bénéficié de marchés captifs, d'un quasi-monopole ou d'un oligopole lorsque ce n'était pas une réglementation protectrice des majorations de prix, sont désormais confrontées à une concurrence féroce sur leurs marchés respectifs. A long terme, cette dérèglementation s'avérera fort avantageuse pour le consommateur, mais sera lourde de conséquences pour de nombreux secteurs d'activité régionale protégés.

Par ailleurs, la restructuration profonde des entreprises à laquelle on assiste aujourd'hui accentuera la concurrence et l'évolution de la conjoncture. Ainsi, un holding n'hésite plus à se départir d'une entreprise peu rentable afin d'améliorer le rendement de son actif, tandis qu'une entreprise sous-évaluée devient l'enjeu d'offres publiques d'achat dans des marchés financiers surchauffés. Ces facteurs, dont l'importance risque d'être atténuée dans la foulée de la débandade boursière d'octobre 1987, entrainent la fermeture d'usines, des mises à pied et l'entrée en scène de concurrents dynamiques et "dégraissés".

E. Accélération des changements technologiques

La nature des produits et des services, ainsi que des techniques employées pour leur production et leur commercialisation se transforment à un rythme de plus en plus rapide. Aussi observe-t-on un raccourcissement du cycle de vie des produits, des

services, des matériels et des techniques de fabrication, ainsi que des réseaux de distribution et des méthodes commerciales. Autrement dit, l'entreprise est tenue de faire des efforts soutenus et particuliers pour innover, qu'il s'agisse des produits, des procédés de fabrication ou des méthodes de gestion, sinon elle sera vite dépassée par des rivaux dynamiques et novateurs.

L'accélération des changements technologiques sous-entend également une évolution de l'emploi. Il y a en effet perte d'emplois dans des entreprises faillies ou restructurées, mais création d'emplois grâce à l'émergence de nouveaux produits, procédés ou entreprises.

Force est de constater qu'avec le temps, le changement technologique ne se traduit pas par une perte globale de l'emploi, parce qu'une économie plus efficace favorise la création de produits ou de services. Par contre, le changement technologique peut obliger les travailleurs à chercher des emplois différents. Adaptabilité personnelle, formation et mobilité sont de rigueur.

Il convient de noter ici que ce phénomène est déjà fort répandu au Canada. Nous estimons à près de 50 %[1] la proportion de travailleurs qui changent d'emploi chaque année : la plupart restent au service de leur entreprise, mais nombreux sont ceux qui changent d'employeur.

L'accélération des changements technologiques signifie que les changements d'emploi et d'employeur seront plus fréquents. Enfin, elle nous oblige à mettre en oeuvre des mécanismes pour favoriser l'adaptation, la formation et la mobilité et ainsi atténuer l'impact de ces changements sur les employés et les employeurs.

---

[1] Source : Price Waterhouse

TABLEAU 1

RÉPARTITION DES EMPLOIS DANS LES DIVERS SECTEURS ÉCONOMIQUES DU NOUVEAU-BRUNSWICK, DES PROVINCES DE L'ATLANTIQUE ET DU CANADA 1980 ET 1986

	Nouveau-Brunswick		Prov. Atlantique		Canada	
	1980	1986	1980	1986	1980	1986
	%	%	%	%	%	%
Primaire	7	6	8	8	7	7
Secondaire	21	20	21	17	26	23
Tertiaire						
- privé	63	65	62	64	60	63
- public	9	9	9	9	7	7
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

SOURCE: Statistique Canada

3. Le développement économique futur au Nouveau-Brunswick

D'après le tableau 1 ci-contre portant sur la répartition de l'emploi par secteur d'activité économique, le secteur tertiaire privé est le seul dont l'importance progresse; en effet, il a figuré pour 63 % des emplois du Nouveau-Brunswick en 1980 et compte pour à peu près 65 % aujourd'hui. L'importance de l'emploi dans le secteur public se stabilise, et la proportion des emplois dans les secteurs primaire et secondaire de la province est en perte de vitesse.

Arrêtons-nous maintenant pour examiner chacun de ces secteurs de l'économie du Nouveau-Brunswick et cerner leurs principales caractéristiques d'ici au milieu des années 1990.

A. Le secteur primaire

Le secteur primaire intervient pour 8 % de la production économique du Nouveau-Brunswick et pour 5,5 % de ses exportations. La croissance future de ce secteur est incertaine.

Son handicap est sa dépendance à l'égard des prix et des marchés mondiaux. Au cours de la dernière décennie, les prix des matières premières n'ont guère progressé à cause de l'arrivée de nouveaux concurrents sur les marchés mondiaux, comme le Brésil et le Malaysia (pour les produits forestiers, par exemple). De plus, le Nouveau-Brunswick n'est en position de force pour aucun des biens primaires qu'il produit ou exporte, si bien qu'il exerce très peu d'influence sur les prix.

Sur le plan de l'emploi, le secteur primaire de la province est stable en chiffres absolus, mais sa part de l'emploi total a régressé de 1 % de 1980 à 1986. Deux grands facteurs expliquent ce repli :

. le secteur primaire a connu une période de croissance limitée;

. confrontées au marasme des prix, les grandes entreprises de ce secteur ont été nombreuses à rationaliser leur exploitation afin de ne pas perdre leur position sur le marché.

Étant donné que le secteur primaire est largement tributaire de facteurs externes qui laissent au Nouveau-Brunswick une emprise limitée sur l'avenir de son exploitation, il devrait servir à notre avis de tremplin pour développer le secteur secondaire d'aval, soit la transformation.

En ce qui concerne l'agriculture, l'exploitation forestière, la pêche et les mines, le Nouveau-Brunswick doit ajouter de la valeur à ses matières premières et cibler des segments particuliers des marchés mondiaux pour des produits finis ou semi-finis différenciés. Cette stratégie nécessite des efforts d'innovation et de développement de la part des entrepreneurs, et de recherche et de soutien de la part du gouvernement. Les agents économiques du Nouveau-Brunswick se sont déjà engagés sur cette voie, et ils se doivent de poursuivre leur route.

Dans le domaine des pêches, par exemple, on a innové en mettant au point un succédané de crabe à base de goberge, qui est transformé et vendu à prix fort, et combien rentable, sur les marchés mondiaux.

B. Le secteur des services

Comme on l'a vu plus haut, c'est dans le secteur privé des services que semblent se créer les emplois au Nouveau-Brunswick, comme ailleurs au Canada et en Amérique du Nord. Des études ont prouvé que l'élasticité de la demande favorise plus les services que les biens à mesure que le revenu augmente. C'est ce qui explique, dans

une large mesure, l'expansion de ce secteur. ("The Role of Services in Rural Development Policies", Lloyd D. Bowder, Land Economics, vol. 63, n° 1, février 1987.)

Les services aux particuliers, institutionnels et aux entreprises progressent tous en période de croissance des revenus. Les services aux particuliers se développent parce que les consommateurs, jouissant d'un revenu plus élevé, tiennent à satisfaire des besoins se situant à des niveaux plus hauts dans leur hiérarchie de désirs. A titre d'exemple, les familles vont plus souvent au restaurant afin de s'épargner des tâches ménagères.

Pour leur part, les services institutionnels progressent au même rythme que les services aux particuliers, sauf qu'ils dépendent aussi de variables démographiques (âge, taille de la famille, etc.).

Enfin, les services aux entreprises se développent pour trois motifs :

- les entreprises sont plus enclines à consacrer des sommes à des activités jugées moins importantes lorsque leurs bénéfices sont élevés. Par exemple, les budgets de la publicité, des relations publiques et des dons grandissent à un rythme supérieur à celui du chiffre d'affaires ou des bénéfices;

- les entreprises sous-traitent un grand nombre d'activités "moins importantes" dans le but d'en contrôler les coûts et d'accroitre l'efficacité (par exemple, les cafétérias, services de messagerie et maintenance);

- à mesure que l'entreprise grandit, son recours aux services bondit dans les domaines des transports internationaux, de la passation de contrats (cabinets de juristes), d'information

sur les marchés (chercheurs et consultants), de la finance (banques, courtiers) et des services informatiques (matériel et logiciel).

Les services aux particuliers se matérialisent souvent sous forme de franchises lancées par des intérêts de l'extérieur, ou encore de points de vente séparés qui versent des salaires inférieurs à ceux des usines, ce qui limite la croissance du patrimoine provincial.

Nous sommes d'avis que la croissance des services au Nouveau-Brunswick s'avère avantageuse, mais qu'il faut axer les efforts de développement dans les deux premières des catégories suivantes :

1. **Les services exportés**

En exportant un service, on importe des revenus. Par conséquent, les services comme le tourisme et l'ingénierie, destinés en partie aux marchés hors province, représentent d'excellents moteurs de la croissance intérieure. Au Nouveau-Brunswick, le tourisme offre de très bonnes possibilités dans cette catégorie de services.

2. **Les services aux entreprises**

Cette catégorie de services est très précieuse à l'économie du fait qu'elle fournit un soutien aux autres entreprises qui se développent et prospèrent. De plus, les salaires versés dans les services aux entreprises, comme la finance des entreprises, la comptabilité ou la consultation, ont tendance à dépasser la moyenne, d'où une injection supplémentaire de revenu discrétionnaire dans l'économie.

3. **Les services institutionnels**

La croissance des services institutionnels doit être laissée aux divers paliers de gouvernement chargés de la prestation de ces

services. Il faut accorder une considération particulière aux institutions privées qui proposent aujourd'hui des services jadis offerts par l'État (dans le domaine des soins de la santé, par exemple).

4. Les services aux particuliers ou services personnels

La croissance des services aux particuliers est laissée aux forces naturelles du marché libre. Les entreprises qui offrent des services personnels se classent dans une des deux catégories suivantes. La première se compose surtout de magasins à succursales multiples franchisés ou contrôlés par un même groupe; ces magasins sont autonomes. La seconde catégorie englobe les petites boutiques qui sont faciles à ouvrir puisqu'elles nécessitent un capital restreint. Par contre, il s'agit d'entreprises très "volatiles" dont le cycle de vie est habituellement moins long. Dans un cas comme dans l'autre, les entreprises de services font automatiquement leur apparition lorsque la croissance d'autres secteurs de l'économie favorise les dépenses à la consommation.

Dans tous les cas, la croissance des services doit être fondée sur la structure économique de chaque région et sur celle de la province. Ainsi, on privilégiera le tourisme dans certaines régions (où il existe des possibilités touristiques), tout en axant la croissance des services aux entreprises (la finance, par exemple) dans les régions plus peuplées qui disposent déjà d'une base de clients éventuels.

C. Le secteur secondaire

Les interviews que nous avons réalisées d'un bout à l'autre du Nouveau-Brunswick nous portent à croire que les possibilités d'expansion du secteur de la transformation sont bonnes. A ce jour, l'étroitesse du marché intérieur circonscrit et le coût élevé

TABLEAU 2

NOMBRE D'ENTREPRISES MANUFACTURIERES
NOUVEAU-BRUNSWICK
(1980 et 1986)

Effectif	Moins de 25		25 à 99		100 et +		Total	
	1980	1986	1980	1986	1980	1986	1980	1986
Ensemble des commissions	847	1 080	226	267	134	110	1 207	1 457

SOURCE: Ministère du Commerce et de la Technologie, Nouveau-Brunswick

de la distribution pour les marchés à l'exportation ont limité la croissance de ce secteur. Nous avons pourtant relevé des indices quantitatifs et qualitatifs de la vitalité croissante du secteur. Cette vitalité semble tirer son origine du dynamisme croissant des entrepreneurs dans la province.

Le tableau 2 ci-contre présente des données sur le nombre d'entreprises dans les secteurs de la fabrication et de la transformation, réparties selon trois grandes catégories de taille. Ainsi que le démontrent les chiffres, la croissance du nombre d'entreprises manufacturières est surtout attribuable aux petites (+28 %) et moyennes (+18 %) entreprises. Le nombre de grandes entreprises, dont l'effectif atteint au moins 100 employés, a par ailleurs chuté de 18 % de 1980 à 1986. Ces données, publiées par le ministère du Commerce et de la Technologie, confirment manifestement que la croissance économique actuelle et future des secteurs de la fabrication et de la transformation est tributaire de l'essor de la PME.

Les interviews réalisées auprès d'entrepreneurs et d'autres agents économiques de la province nous ont également permis d'affirmer que l'esprit d'entreprise se développe au Nouveau-Brunswick, mais qu'il a besoin d'être soutenu. Tout modèle de développement économique de la province doit incorporer les ingrédients de stimulation qui favoriseront le démarrage de nouvelles entreprises et la croissance des entreprises existantes.

Passons maintenant en revue les conditions particulières requises pour la croissance d'entreprises de tailles diverses.

1. Les grandes entreprises

La limitation de l'expansion imposée par le marché intérieur du Nouveau-Brunswick obligera les grandes entreprises manufacturières à innover si elles veulent rester ou devenir concurrentielles dans

les marchés hors de la province. Pour l'essentiel, ces grandes entreprises disposent des structures et des moyens financiers pour pénétrer davantage ces marchés, en faisant appel à leurs ressources internes ou à des compétences externes.

2. Les nouvelles entreprises

Cette catégorie d'entreprises cherche surtout à répondre à des besoins locaux qui se développent et à offrir des produits en remplacement d'importations locales, régionales ou provinciales. Les chiffres révèlent qu'un nombre appréciable de ces nouvelles entreprises fermeront leurs portes peu de temps après leur création; ce n'est pas que les marchés n'existent pas ou que leur produit n'est pas commercialisable, mais c'est à cause d'une mauvaise équation des besoins de la clientèle aux produits de l'entreprise. Heureusement, le taux de démarrage est supérieur au taux de fermeture. Souvent, les "gestionnaires" de ces nouvelles entreprises sont plus compétents en techniques de production qu'en gestion ou en marketing. Ils ont notamment besoin d'une assistance à la gestion.

Cette assistance est également requise tant avant la création de l'entreprise qu'après. Lorsqu'il s'agit d'obtenir des renseignements sur la disponibilité du financement ou d'obtenir de l'aide pour élaborer un plan d'affaires, l'assistance à la gestion aide énormément l'entrepreneur qui se lance en affaires à devenir et à rester une entité économique viable.

3. Les PME existantes

Pour cette catégorie d'entreprises, l'objectif principal consiste à grandir, dans les limites de leurs capacités financières et organisationnelles, en saisissant les occasions d'affaires. Pour y arriver, la direction de ces entreprises doit identifier et exploiter un avantage concurrentiel pour leur entreprise :

spécialiser des produits ou des marchés, réduire les coûts, améliorer l'efficacité de la distribution. Même si la mondialisation des marchés crée des occasions pour les entreprises les plus fortes, la plupart des autres entreprises trouveront difficile d'exporter, à cause de la concurrence plus vive sur les marchés extérieurs. Elles trouveront également leurs marchés intérieurs plus vulnérables en raison de l'arrivée de concurrents externes dans les marchés du Nouveau-Brunswick.

Il existe une solution prometteuse pour les entreprises nouvelles et établies soucieuses de relever le défi de la mondialisation des marchés : le "partenariat stratégique". En effet, les PME du Nouveau-Brunswick doivent chercher à l'extérieur des partenaires prêts à partager avec elles la responsabilité d'une ou plusieurs fonctions stratégiques, telles que la mise au point ou la distribution de nouveaux produits ou la fabrication de certaines composantes. S'il est vrai que cette collaboration a tendance à diminuer le contrôle total qu'exerce l'entreprise locale sur l'ensemble de son exploitation, l'entreprise y trouve pourtant son compte en multipliant sa force stratégique, en devenant mieux informée, en ayant accès à des marchés élargis ou en protégeant ses propres marchés. Le partenariat stratégique peut prendre la forme de licence de fabrication ou de service, d'accord de distribution, de franchisage, de coentreprise pour l'expansion ou l'exploitation commerciale, etc.

Nous sommes d'avis que l'économie du Nouveau-Brunswick ne peut atteindre et maintenir un taux de croissance acceptable que si l'esprit d'entreprise continue de se développer dans la province et que les entreprises se mettent systématiquement à la recherche de partenaires stratégiques.

Accord canado-américain sur le libre-échange

Le Parlement du Canada et le Congrès des États-Unis n'ont pas encore ratifié l'accord sur le libre-échange entre les deux pays. Il est donc difficile d'en prévoir les conséquences probables. Par contre, on peut d'ores et déjà souligner les faits suivants :

- Dans l'ensemble, les producteurs canadiens de matières premières sont susceptibles de profiter de l'entente, ce qui représente un atout pour l'économie du Nouveau-Brunswick.

- Les fabricants canadiens de produits protégés par des barrières canadiennes élevées, qu'elles soient douanières ou non, sont susceptibles d'être sérieusement touchés par l'entente, même s'ils exportent actuellement vers les États-Unis. D'ailleurs, ces exportations sont très souvent dues au faible niveau des droits de douane américains et du cours actuel du dollar canadien. De nombreux produits manufacturés canadiens sont protégés, à l'heure actuelle, par des barrières tarifaires élevées.

- Dans les domaines où les droits de douane au Canada sont actuellement faibles et où les producteurs canadiens peuvent rivaliser efficacement avec leurs homologues américains, il existera des occasions sur le marché américain.

- Les fabricants du Nouveau-Brunswick risquent d'être touchés par le libre-échange s'ils ne se préparent pas pour ce nouveau contexte concurrentiel. Comme l'entente doit entrer en vigueur progressivement sur une période de dix ans, les entreprises du Nouveau-Brunswick peuvent s'y préparer en s'informant, au fur et à mesure que se fait la transition, de la baisse des droits de douane, de la formation du personnel et des programmes de modernisation.

. Les services au Nouveau-Brunswick seront quelque peu protégés en vertu du libre-échange, à cause de l'aspect régional des marchés de la province; en revanche, les services d'envergure nationale comme les banques et la finance subiront vraisemblablement de profondes transformations.

II. ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ DES CDER

II. ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ DES CDER

L'objectif principal de notre mandat consistait à évaluer l'efficacité des commissions de développement économique régional au Nouveau-Brunswick et de recommander les améliorations qui favoriseraient les activités futures de développement régional. Le présent chapitre aborde le premier volet de cet objectif, à savoir l'efficacité des commissions.

Pour y arriver, nous avons fait appel à une méthode comportant trois phases et huit étapes, décrites au tableau 3 sur la page suivante. La première phase a consisté à cerner les buts et objectifs précis des commissions : pourquoi elles ont été constituées et comment on s'attendait à ce qu'elles fonctionnent. La deuxième phase (soit les étapes 2 à 6) a été consacrée à l'évaluation des résultats des CDER à partir de diverses perspectives, par le biais d'interviews et de sondages. Enfin, la troisième phase a cherché à comparer les résultats avec les intentions exposées dans la politique de 1981 et à déterminer dans quelle mesure les commissions avaient atteint ces objectifs.

1. <u>But/activités des CDER</u>

Le lecteur trouvera à l'annexe VI la "Politique du gouvernement concernant les Commissions de développement économique régional", qui date de 1981. Cette politique précise clairement qu'"il revient à chaque Commission de développement économique régional de stimuler la croissance économique de sa région". Il s'agit du principal but des CDER. La politique énumère ensuite dix activités importantes grâce auxquelles les commissions peuvent atteindre ce but. En voici la liste :

- les commissions doivent contribuer à identifier les occasions d'affaires, puis à créer et à mettre en valeur des entreprises dans tous les secteurs de l'activité économique;

- les commissions doivent privilégier au tout premier chef le développement industriel;

TABLEAU 3
ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ DES CDER

PHASE I : LES OBJECTIFS DES CDER
Étape 1. Identifier les objectifs des commissions tels qu'ils se dégagent de la politique gouvernementale de 1981 sur les CDER.

PHASE II: LES RÉSULTATS
Étape 2. Interviews avec les commissaires, membres des conseils d'administration et maires sur les sujets suivants : - la réalisation des objectifs fixés dans la politique de 1981; - l'efficacité des CDER
Étape 3. Interviews avec des hauts fonctionnaires en vue de déterminer leur perception des CDER et de leur utilité
Étape 4. Interviews auprès des principaux utilisateurs des CDER, soit les milieux d'affaires, afin de déterminer : - la notoriété des CDER et de leurs services proposés - leur évaluation de l'efficacité des CDER
Étape 5. Comparaisons entre les plans stratégiques des CDER et leurs résultats tels qu'ils se dégagent des rapports annuels.
Étape 6. Solutions de rechange structurelles en matière de développement économique régional.

PHASE III: ANALYSE ET CONCLUSIONS
Étape 7. Comparaison des objectifs des CDER et des résultats obtenus.
Étape 8. Conclusions.

- les commissions s'emploient à faire connaître aux gens d'affaires les services dispensés par le gouvernement;

- les commissions agissent au besoin comme agents de liaison auprès des entreprises et des organisations locales, ainsi que des divers ministères et organismes du gouvernement, sur des questions touchant l'essor économique de la région;

- les commissions contribuent à créer une infrastructure et une conjoncture favorables à la croissance économique de la région (parcs industriels, chemins de fer, routes, etc.);

- en ce qui concerne les industries désireuses de venir s'établir dans la province, les commissions doivent se borner à offrir leur appui au ministère du Commerce et de la Technologie et n'entreprennent aucune activité de promotion à l'extérieur de la province sans avoir consulté au préalable le ministère;

- les commissions aident à promouvoir le Programme d'aide financière à la petite entreprise (PAFPE);

- les commissions sont chargées de gérer tous les terrains industriels publics de leur région;

- les commissions se dotent d'un ensemble d'objectifs opérationnels et fonctionnels, révisés chaque année, qui servent à orienter leurs activités;

- les commissions doivent, conformément aux ententes négociées, versées dans des comptes de capital les recettes provenant de la vente de terrains industriels et d'éléments d'actif, à seule fin d'investir plus tard dans l'infrastructure industrielle.

TABLEAU 4

Évaluation moyenne de l'aptitude des CDER à réaliser leurs objectifs
Commissaires, membres des conseils d'administration et maires

But/activités	Commissaires, membres des conseils d'administration et maires
	Évaluation moyenne
<u>But</u>	
A. La commission stimule la croissance économique de sa région.	7,9
<u>Activités</u>	
1. La commission contribue à identifier les occasions d'affaires, puis à créer et à mettre en valeur des entreprises dans tous les secteurs de l'activité économique.	7,0
2. La commission privilégie au tout premier chef le développement industriel.	8,0
3. La commission s'emploie à faire connaître aux gens d'affaires les services dispensés par le gouvernement.	8,0
4. La commission agit au besoin comme agent de liaison auprès des entreprises et des organisations locales, ainsi que des divers ministères et organismes des gouvernements, sur des questions touchant l'essor économique de la région.	8,3
5. La commission contribue à créer une infrastructure et une conjoncture favorables à la croissance économique de la région (parcs industriels, chemins de fer, routes, etc.).	7,3

2. Les résultats

A. Interviews auprès des commissaires, membres des conseils d'administration et maires

1. La réalisation du but et des activités exposées dans la politique de 1981

Le tableau 4 ci-contre, dont la suite est donnée à la page suivante, présente les résultats d'un sondage sur la réalisation des objectifs de la politique de 1981 par les CDER. Le sondage a été mené auprès de 76 personnes, dont des commissaires, des membres des conseils d'administration et des maires dans les 12 CDER du Nouveau-Brunswick.

D'après les résultats, les agents économiques responsables des CDER dans les diverses régions ont l'impression générale que les CDER ont, d'une manière satisfaisante, atteint leur but et accompli les tâches qui leur ont été confiées par la politique de 1981.

Ainsi, les personnes interviewées ont attribué une note moyenne de 7,9 sur 10 à la réalisation du but principal, à savoir la promotion du développement économique dans les régions; ce résultat est très positif. Quant aux activités particulières, les notes moyennes sont toutes supérieures à 7, sauf en ce qui concerne les démarches auprès des industries désireuses de venir s'établir dans la province, pour lesquelles l'évaluation moyenne se dégage à 6,4. Cette note inférieure s'explique par le fait que les membres des commissions jugent qu'il leur appartient de s'entretenir avec des entreprises de l'extérieur qui les approchent ou bien lorsqu'ils estiment qu'il existe une occasion à saisir.

TABLEAU 4 (suite)

But/activités	Commissaires, membres du conseil d'administration et maires
	Évaluation moyenne
6. En ce qui concerne les industries désireuses de venir s'établir dans la province, la commission doit se borner à offrir son appui au ministère et n'entreprend aucune activité de promotion à l'extérieur de la province sans avoir consulté au préalable le ministère.	6,4
7. La commission aide à promouvoir le Programme d'aide à la petite entreprise.	8,6
8. La commission est chargée de gérer tous les terrains industriels publics de la région.	7,7
9. La commission se dote d'un ensemble d'objectifs opérationnels et fonctionnels, révisés chaque année, qui servent à orienter ses activités.	7,9
10. La commission doit, conformément aux ententes négociées, verser dans des comptes de capital les recettes provenant de la vente de terrains industriels et d'éléments d'actif, à la seule fin d'investir plus tard dans l'infrastructure industrielle.	7,0

Par contre, peu des personnes interrogées ont trouvé que des programmes de recherche devaient être organisés directement par les CDER ou pour leur compte.

2. L'efficacité des CDER

Le graphique 1 de la page suivante présente l'évaluation moyenne que font les commissaires, membres des conseils et maires de l'énoncé suivant : "La Commission stimule la croissance économique de sa région."

L'évaluation moyenne globale ressort à 7,9 sur 10, ce qui témoigne du fait que les commissaires, membres du conseil et maires croient fermement que les commissions contribuent effectivement à développer l'économie régionale.

B. Les commissaires

Parmi les trois catégories d'enquêtés, les commissaires ont donné l'appui le plus massif à l'énoncé, soit 8,6. Cette cote relativement élevée semble attribuable au fait qu'ils participent plus que les deux autres groupes (à savoir les membres des conseils et les maires) à l'assistance donnée couramment aux entrepreneurs. Lorsqu'on leur a demandé pourquoi la note n'était pas plus élevée, les commissaires ont fait preuve de réalisme en expliquant que même si leur commission faisait du bon travail avec des moyens limités, il y a toujours lieu de l'améliorer.

C. Les membres des conseils d'administration

Les membres des conseils d'administration des commissions ont donné une évaluation globale de 7,8 à l'énoncé en question. Au moment de discuter de leur appréciation, les membres des conseils (et même certains présidents) ont semblé moins engagés dans le fonctionnement des commissions que les commissaires. Aussi leurs

GRAPHIQUE 1

COTE MOYENNE DONNÉE PAR LES COMMISSAIRES, LES MEMBRES DES CONSEILS ET LES MAIRES A L'ÉNONCÉ :

"La commission stimule la croissance économique de la région."

	Tout à fait en désaccord		Tout à fait d'accord
Commissaires	1	8,6	10
Membres des conseils	1	7,8	10
Maires	1	7,9	10
Ensemble	1	7,9	10

évaluations et commentaires émanaient plus ou moins d'un point de vue "extérieur". Il ressort des discussions avec les membres des conseils une méconnaissance, dans certains cas, du fonctionnement et du rôle des commissions, et il faudrait en tenir compte dans la pondération de leurs évaluations.

D. Les maires

Les maires de diverses municipalités qui ont répondu à notre demande d'évaluer l'énoncé sur le rôle des commissions dans la stimulation de la croissance économique de leur région y ont attribué une note de 7,9. Si leur évaluation est plus sévère, c'est en partie à cause de l'apport financier des municipalités aux commissions. Cet engagement financier rend les maires (et aussi certains élus municipaux interviewés en leur qualité de membres du conseil) plus critiques, en ce sens qu'ils tendent à chercher des résultats visibles dans leur propre localité, alors que les commissaires privilégient davantage, dans leurs réponses, le facteur de l'"effort" régional.

Au cours des interviews, les maires des grands centres urbains avaient tendance à penser qu'un fonctionnaire municipal chargé du développement économique urbain obtiendrait plus de résultats et répondrait davantage aux besoins spécifiques de la municipalité. En revanche, ils ont reconnu que les petites régions périphériques seraient désavantagées et recevraient alors moins d'aide qu'à l'heure actuelle, étant donné que la municipalité n'engagerait des fonds que pour répondre à ses propres besoins et empêcherait les petites municipalités à appuyer pleinement les efforts régionaux de développement économique. Pour leur part, les petites agglomérations ont également certains reproches à adresser aux commissions, car elles ne voient toujours pas les résultats directs des efforts des commissions dans leur propre collectivité.

Même s'ils semblent porter un jugement plus critique sur les commissions, les maires et leurs représentants estiment néanmoins que les commissions de développement économique régional contribuent beaucoup au développement du potentiel économique de leur région.

Dans l'ensemble, les commissaires, membres des conseils et maires jugent que les CDER stimulent le développement économique du fait qu'elles sont plus rapprochées des milieux d'affaires que tout autre genre d'organisation, qu'elles ont la souplesse voulue pour tenter de régler les divers problèmes des entrepreneurs, et, enfin, qu'il n'y a aucun autre organisme au Nouveau-Brunswick dont la vocation est semblable à celle des CDER.

3. Interviews réalisées auprès des hauts fonctionnaires

Nous avons interviewés 36 hauts fonctionnaires de divers ministères de la province et du gouvernement fédéral. Ces entretiens cherchaient notamment à connaître leur opinion quant à l'utilité des CDER et à leur rendement.

Voici les résultats de ces interviews :

. La plupart des fonctionnaires (sauf ceux du ministère du Commerce et de la Technologie) ne sont pas conscients des rôles et objectifs particuliers des CDER, mais ils estiment que celles-ci contribuent au développement économique régional. L'observation la plus fréquente : "Les commissions font un assez bon travail" (en favorisant l'essor de l'économie).

. Environ le tiers des fonctionnaires interrogés ont admis qu'ils n'en savent pas suffisamment sur le fonctionnement et les résultats des commissions pour pouvoir porter un jugement.

. Un nombre restreint de fonctionnaires affirment douter de la rentabilité des commissions lorsqu'ils comparent les résultats obtenus avec les coûts engagés par le gouvernement du Nouveau-Brunswick.

Dans l'ensemble, les fonctionnaires portent un jugement assez positif sur les CDER. D'après eux, les commissions aident le gouvernement à stimuler la croissance économique régionale, surtout du fait que leur personnel fonctionne directement sur le "terrain", d'où il provient, plutôt que d'être formé de fonctionnaires "parachutés". Pour d'autres, les CDER éliminent un peu de "bureaucratie", ce qui ne peut que plaire aux milieux d'affaires. En revanche, certains fonctionnaires jugent que certaines commissions et certains commissaires pourraient être plus dynamiques dans le développement de nouvelles "entreprises".

4. <u>Interviews réalisées auprès des milieux d'affaires</u>

A notre avis, une des composantes les plus importantes d'une juste évaluation de l'efficacité des commissions, est l'opinion des usagers eux-mêmes, c'est-à-dire les milieux d'affaires. Il est logique de chercher à connaitre leur opinion, car les commissions ont été créées pour <u>les</u> aider. Leur opinion a également son importance parce que leur appréciation ne se borne pas au nombre d'emplois ou d'entreprises créés. C'est en passant en revue l'opinion des milieux d'affaires sur les commissions qu'on peut évaluer le mieux dans quelle mesure ils sont, et se sentent, aidés par les commissions, peu importe les statistiques.

C'est pourquoi nous avons réalisé 44 interviews face à face et 177 interviews téléphoniques auprès des milieux d'affaires partout au Nouveau-Brunswick. Ces interviews cherchaient à évaluer dans quelle mesure on était conscient de l'existence des commissions et de leurs services, ainsi qu'à obtenir une appréciation des

TABLEAU 5

MILIEUX D'AFFAIRES

NOTORIÉTÉ DES COMMISSIONS (ENQUETE TÉLÉPHONIQUE)

	Total	Primaire*	Secondaire	Tertiaire
	%	%	%	%
Rappel spontané	24	29	31	16
Rappel assisté	62	42	55	73
Total	86	71	86	89
Aucun rappel	14	29	14	11
Total	100 % (N : 177)	100 % (N : 7)	100 % (N : 93)	100 % (N : 77)

* Étant donné le faible nombre d'enquêtés, il faut analyser les données avec prudence

commissions et de leurs services. La liste des gens d'affaires interviewés face à face est donnée à l'annexe III et la classification des entreprises visées par les interviews, à l'annexe IV.

Voici les résultats du sondage.

A. Notoriété des commissions

Le tableau 5 ci-contre présente les résultats des enquêtes téléphoniques, qui ont cherché à cerner le rappel spontané, et le rappel assisté, au besoin. Afin de déterminer le rappel spontané, on a demandé aux personnes interrogées de nommer un organisme de développement économique régional qui contribue à la création de nouvelles entreprises et à l'expansion d'entreprises existantes. Vingt-quatre pour cent (24 %) des personnes interrogées ont spontanément nommé la CDER de leur région. De plus, lorsque les personnes interrogées ne nommaient pas leur CDER, on leur demandait si elles en avaient entendu parler. Une tranche additionnelle de 62 % a répondu dans l'affirmative.

Autrement dit, seulement 24 % des gens d'affaires (31 % dans l'industrie manufacturière) songent spontanément à la CDER s'ils ont besoin d'aide pour créer ou développer une entreprise. Nous sommes d'avis que ce pourcentage est trop faible, d'autant plus que d'autres organismes ont souvent été nommés. A notre avis, un des objectifs que les commissions doivent se fixer au cours des deux prochaines années consiste à porter ce taux à 60 % dans les secteurs de l'industrie et des services, tels qu'ils se dégagent à la page 68 à la rubrique "Les responsabilités des commissions - B. Secteurs d'activité économique visés". Le rappel assisté, pour sa part, a été relativement élevé; les commissions constitueraient donc des organismes "connus", et l'objectif ci-dessus devrait être facilement réalisable. Rappelons toutefois que les gens d'affaires ne songent pas spontanément aux CDER lorsqu'ils ont besoin d'aide.

TABLEAU 6

MILIEUX D'AFFAIRES

RECOURS AUX SERVICES DES COMMISSIONS (ENQUETE TÉLÉPHONIQUE)

	Total	Primaire*	Secondaire	Tertiaire
	%	%	%	%
Ont utilisé	32	29	40	17
N'ont pas utilisé	68	71	60	58
Total	100 % (N : 177)	100 % (N : 7)	100 % (N : 93)	100 % (N : 77)

* Étant donné le faible nombre d'enquêtés, il faut analyser les données avec prudence.

B. Recours général aux services des commissions

Ainsi qu'il se dégage du tableau 6, 32 % des personnes interrogées ont affirmé avoir eu recours aux services d'une commission (40 % dans le secteur secondaire). Ce pourcentage pourrait être plus élevé, mais il montre manifestement qu'une bonne partie des usagers éventuels s'adressent effectivement aux CDER pour obtenir de l'information ou de l'assistance. Les CDER devraient donc se fixer un deuxième objectif : porter à 50 % la proportion au cours des deux prochaines années pour les secteurs énumérés à la page 69.

C. Services proposés par les commissions

Nous avons demandé aux personnes interviewées face à face et par téléphone de mentionner spontanément les services proposés par leur CDER. Si elles mentionnaient un service donné, on leur demandait si elles y avaient fait appel; dans l'affirmative, on leur demandait d'évaluer la qualité du service obtenu sur une échelle allant de 1 à 10. Les résultats sont présentés au tableau 7, reproduit dans les pages suivantes.

1. Services proposés

La première observation qui s'impose : aucun service n'est venu spontanément à la mémoire de plus de 34 % des personnes interrogées, ce qui représente un pourcentage faible. Il convient de noter que toutes les personnes interrogées savaient alors que le questionnaire portait sur leur CDER, l'intervieweur l'ayant mentionné : il n'y a donc aucun motif susceptible d'expliquer leur ignorance des services.

Des services proposés par les commissions, les trois suivants sont les mieux connus des milieux d'affaires, tandis que les autres se classent loin derrière :

TABLEAU 7

MILIEUX D'AFFAIRES

NOTORIÉTÉ DES SERVICES DES COMMISSIONS (N = 224)

SERVICES PROPOSÉS PAR LA COMMISSION	CONNAISSANCE DE LEUR DISPONIBILITÉ (%)	RECOURS %	ÉVALUATION SUR "10" X
Promotion de nouveaux projets dans la région (activité économique régionale)	34	6	9,9
Aide aux entreprises désireuses de se prévaloir de programmes gouvernementaux	32	20	8,4
Information destinée aux entreprises sur les programmes gouvernementaux	30	18	8,6
Aide à maximiser la croissance des entreprises existantes	12	3	9,0
Gestion et vente de terrains industriels	11	8	8,4
Services spécialisés (commercialisation, comptabilité, etc.)	10	5	9,1
Services d'information générale	6	-	-
Promotion de la région	6	-	-
Liaison entre les gens d'affaires et la commission	6	3	9,3
Aide financière	3	-	-
Consultation et références	3	-	-
Étude de marché	2	-	10,0
Contacts commerciaux	2	-	9,0
Autres	20	-	-

"Promotion de nouveaux projets dans la région" ... 34 %
"Aide aux entreprises qui souhaitent bénéficier de programmes gouvernementaux" ... 32 %
"Information, destinée aux entreprises, sur les programmes gouvernementaux" ... 30 %

Les CDER sont également bien connues pour l'aide qu'elles peuvent donner aux gens d'affaires qui souhaitent avoir accès à l'aide gouvernementale. Bien qu'il s'agisse d'un service louable, il n'en demeure pas moins que, comme nous le verrons dans le chapitre sur les rôles des commissions, celles-ci doivent offrir leur concours (et être reconnues pour ce service) dans plusieurs autres domaines si elles veulent servir de leur mieux la cause des entrepreneurs régionaux. Lors des interviews face à face et des interviews téléphoniques, nous avons découvert qu'il y avait un aspect "négatif" au fait que les commissions étaient largement perçues comme facilitant l'accès aux programmes gouvernementaux. En effet, les milieux d'affaires ont tendance à voir les CDER comme un prolongement de l'État (du ministère du Commerce et de la Technologie en particulier); autrement dit, les CDER étaient souvent considérées comme étant "du côté du gouvernement, et non du nôtre!" Les commissions doivent évidemment chercher à modifier cette perception. Il faut qu'elles soient perçues comme émanant des milieux d'affaires et non du Commerce et de la Technologie. La meilleure façon d'y arriver consiste à accroître systématiquement la fréquence des contacts directs avec les gens d'affaires, afin de leur expliquer les rôles et services des CDER, puis de modifier la composition des conseils d'administration des CDER (nous y reviendrons plus loin).

TABLEAU 7

MILIEUX D'AFFAIRES

NOTORIÉTÉ ET UTILISATION DES SERVICES DES COMMISSIONS
ET SATISFACTION DE LA CLIENTELE (N = 224)

SERVICES PROPOSÉS PAR LA COMMISSION	CONNAISSANCE DE LEUR DISPONIBILITÉ (%)	RECOURS %	ÉVALUATION SUR "10" X
Promotion de nouveaux projets dans la région	34	6	9,9
Aide aux entreprises désireuses de se prévaloir de programmes gouvernementaux	32	20	8,4
Information destinée aux entreprises sur les programmes gouvernementaux	30	18	8,6
Aide à maximiser la croissance des entreprises existantes	12	3	9,0
Gestion et vente de terrains industriels	11	8	8,4
Services spécialisés (commercialisation, comptabilité, etc.)	10	5	9,1
Services d'information générale	6	-	-
Promotion de la région	6	-	-
Liaison entre les gens d'affaires et la commission	6	3	9,3
Aide financière	3	-	-
Consultation et références	3	-	-
Étude de marché	2	-	10,0
Contacts commerciaux	2	-	9,0
Autres	20	-	-

Voici un deuxième groupe de services, par ordre de notoriété :

"Aide à maximiser la croissance d'entreprises existantes"	... 12 %
"Gestion et vente de terrains industriels"	... 11 %
"Services spécialisés tels que marketing, comptabilité"	... 10 %

Il n'est guère surprenant que ces "services" soient moins connus que les trois précédents, dont le taux de notoriété se situe dans la trentaine de pour cent. Le premier représente davantage un rôle qu'un service, tandis que les deux autres pourraient être offerts directement par des organismes autres que les commissions.

Enfin, les services mentionnés le moins souvent sont les suivants :

"Services d'information générale"	... 6 %
"Consultation et références"	... 3 % et
"Contacts d'affaires"	... 2 %

Or, ces services devraient être aussi connus que l'"aide aux gens d'affaires qui souhaitent bénéficier de programmes gouvernementaux".

2. Services utilisés

Les deux services des commissions auxquels les personnes interviewées recouraient le plus souvent (voir le tableau 7) sont ceux de l'information sur les programmes gouvernementaux (18 %) et de l'aide pour bénéficier de programmes gouvernementaux (20 %). Il y a ensuite la "gestion et vente de terrains industriels" (8 %).

La partie inférieure de la colonne des services "utilisés" témoigne éloquemment du fait que l'on n'utilise pas les services

TABLEAU 8

MILIEUX D'AFFAIRES

MOTIFS DU NON-RECOURS AUX SERVICES DES COMMISSIONS

	%
Aucun besoin de services comme ceux des commissions	33
Ne connait pas les services des commissions	26
Les services des commissions ne répondent pas aux besoins de certains genres d'entreprises	11
Les grandes entreprises disposent de leur propres moyens d'expansion	3
Autres	6
Ne sait pas	11
	100 %
	(N = 91)

peu connus des commissions. Celles-ci doivent donc s'employer à faire mieux connaître leurs services.

3. Évaluation des services utilisés

Selon les résultats de "l'évaluation" des services des CDER, les commissions sont appréciées des milieux d'affaires qui y font appel pour chaque service, la note moyenne est au moins égale à 8,4 sur une échelle de 1 à 10.

Les gens d'affaires interviewés face à face étaient généralement satisfaits de la commission de leur région. Cela donne à entendre que les commissions font leur travail et pourraient servir un plus grand nombre d'entreprises si elles étaient mieux connues par les milieux d'affaires. La principale critique : certains commissaires ne sont pas assez dynamiques dans la promotion de leurs services et des projets dans leur région.

4. Motifs du non-recours aux services des commissions

Nous avons également demandé aux gens d'affaires en cause pourquoi ils n'avaient pas fait appel aux services des commissions. Il ressort clairement du tableau 8 ci-contre que parmi les personnes qui avaient entendu parler de la Commission sans avoir fait appel à ses services, le plus grand nombre jugeait que les services de la Commission ne répondaient tout simplement pas à leurs besoins (question de préférence, genre d'activité ou taille d'entreprise); elles représentaient ensemble 18 % de toutes les entreprises interviewées. Le deuxième motif en importance est encore une fois l'ignorance des services de la Commission.

. Des 91 personnes qui ont mentionné une raison pour ne pas faire appel à une commission, 33 % ont affirmé qu'ils n'avaient pas besoin des services proposés par la commission;

dans l'analyse de ces données, le lecteur doit noter que celles-ci figurent pour 13 % seulement du nombre total d'enquêtés.

. Au total, 26 % des personnes interrogées ont affirmé ne pas connaître les services des commissions, donc ne pas pouvoir s'en prévaloir (ce qui appuie notre hypothèse précédente voulant que si les commissions et leurs services étaient mieux connus, on serait plus nombreux à y recourir et à en être satisfait); de cette tranche de 26 %, 11 % proviennent du secteur secondaire et 15 %, du tertiaire.

. Les autres motifs de ne pas recourir aux services des commissions découlaient principalement de l'opinion selon laquelle les services des commissions ne répondent pas aux besoins de certains types d'entreprises.

. Un dernier point important à souligner : aucun des motifs mentionnés n'était attribuable à une mauvaise expérience antérieure.

Encore une fois, les données montrent clairement que les commissions doivent s'employer à mieux informer les milieux d'affaires des services qu'elles proposent, en plus de les expliquer et de les rendre plus significatifs à un segment plus vaste des milieux d'affaires.

5. Comparaisons des plans stratégiques et des rapports annuels

Afin d'évaluer sous un angle différent la prestation des commissions de développement économique régional, nous avons recueilli les plans stratégiques des commissions et en avons comparé les objectifs et stratégies avec les activités et résultats présentés dans les rapports annuels les plus récents.

Les plans stratégiques établis entre 1981 et 1986 fixent habituellement des objectifs de création d'emplois et d'entreprises sur une période de trois à cinq ans. Par contre, certaines commissions ne publient pas chaque année un portrait des progrès accomplis en regard des objectifs énoncés dans les plans stratégiques.

De plus, les rapports annuels présentent, chacun à leur façon, les données sur les emplois et les entreprises créées dans la région. Ainsi, certains ne publient que le nombre d'emplois créés par le biais du PAFPE, alors que d'autres donnent le nombre "total" d'emplois créés sans mentionner les emplois perdus pendant la période et que d'autres encore brossent un tableau complet en précisant le nombre "net" de nouveaux emplois depuis la dernière période. Enfin, certaines régions ne s'intéressent qu'au secteur manufacturier, alors que d'autres traitent de l'ensemble des secteurs d'activité.

Malgré le manque d'uniformité dans la nature des résultats, il reste possible de déterminer dans une certaine mesure si les objectifs fixés dans les derniers plans stratégiques sont en voie de réalisation dans la région.

Le tableau 9 de la page suivante résume les résultats d'après les données disponibles et les résultats obtenus (les résultats détaillés figurent à l'annexe VIII).

Des 12 commissions régionales, seule la Commission de développement économique du grand Moncton (GMEDA) ne produit aucun rapport annuel. De plus, la Moncton Industrial Development Commission et le Parc Industriel de Dieppe, qui sont financés par la GMEDA, ne publient aucune donnée sur leurs résultats. Par ailleurs, 5 commissions ont présenté dans leur rapport annuel des données se rapportant précisément à leurs objectifs stratégiques et elles semblent les avoir réalisés.

TABLEAU 9

	COMMISSION RÉGIONALE												COMMISSION MUNICIPALE	
	Capitale	Carleton	Chaleur	Grand Falls	Kent	Mira-Michi	Nord-Ouest	Péninsule	Restigouche	St. John Fundy	Sud-Est	Greater Moncton	Dieppe	Moncton
Rapport annuel	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Non
Réalisation apparente des objectifs stratégiques														
Nouveaux emplois	Oui	N/D	Oui	Oui	N/D	N/D	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	N/D	N/D	N/D
Nouvelles entreprises	Oui	N/D	N/D	Oui	N/D	N/D	Oui	N/D	Oui	N/D	Oui*	N/D	N/D	N/D

* Uniquement les chiffres de 1986-1987

N/D: non disponible

Nous avons communiqué avec les six commissions qui ne donnent aucune information ou presque, sur la création d'emplois ou d'entreprises. D'après les résultats obtenus, elles auraient atteint, d'une manière générale, leurs objectifs, lorsqu'elles en avaient fixés.

Les statistiques permettant de comparer les objectifs et les résultats témoignent du succès de la majorité des commissions au cours des années 1980. A titre d'exemple, le plan stratégique quinquennal de la Commission du Nord-Ouest visait la création de 550 nouveaux emplois dans le secteur manufacturier de 1981 à 1986, ainsi que la mise sur pied de 15 nouvelles entreprises manufacturières. Or, dans son rapport annuel de 1986-1987, la Commission a fait état de 604 nouveaux emplois créés et de 28 nouvelles entreprises formées dans le secteur manufacturier depuis 1981.

Évidemment, cette méthode d'évaluation des commissions comporte de sérieuses limites :

- La facilité avec laquelle on obtient des résultats est fonction de la difficulté des objectifs. Il est facile de fixer des objectifs à des niveaux trop élevés ou trop bas, ce qui influe sur les résultats publiés par la commission.

- La création d'emplois et d'entreprises n'est pas entièrement le fruit du travail de la commission. Elle dépend dans une large mesure des facteurs macro-économiques (comme le taux de croissance de l'économie) et des variations sectorielles (comme le prix mondial des matières premières). Nous sommes d'avis que les nouveaux emplois et entreprises d'une région, même s'ils sont profondément influencés par le dynamisme d'une CDER, ne peuvent pas représenter l'unique élément

d'appréciation. De plus, il arrive que les CDER ne participent aucunement au démarrage ou à l'expansion d'une entreprise.

. L'information statistique sur les résultats des commissions ne tient pas compte de l'appréciation plutôt qualitative ni de certains aspects à long terme du travail des commissions, comme le développement de l'entrepreneurship, que l'on ne peut vraiment évaluer sur la durée d'un plan quinquennal.

Pourtant, nous croyons que toutes les commissions doivent suivre de près ce qui se passe dans leur région en ce qui concerne l'emploi, la formation d'entreprises et les faillites. Elles doivent fixer des objectifs qui s'harmonisent avec les plans stratégiques, puis publier dans des rapports annuels les résultats réels, accompagnés d'une analyse pertinente et d'une justification des écarts éventuels. A tout le moins, cet exercice jouerait un rôle important dans la motivation des commissaires et des membres des conseils.

6. Solutions de rechange en matière de développement économique régional

Notre évaluation de l'efficacité des CDER est favorable lorsque nous la fondons sur nos quatre moyens d'évaluation, à savoir les interviews avec les membres, avec les fonctionnaires et avec les gens d'affaires, ainsi que les comparaisons des plans stratégiques et des résultats.

En revanche, les CDER ne représentent pas l'unique structure d'organisation susceptible de promouvoir le développement économique régional au Nouveau-Brunswick. On pourrait également songer aux structures suivantes :

- des bureaux régionaux du ministère du Commerce et de la Technologie
- des bureaux de développement municipal
- des bureaux de développement dirigés et financés par les entreprises.

Voici une brève analyse de chacune des solutions de rechange ci-dessus.

A. Bureaux régionaux du ministère du Commerce et de la Technologie

Avantages

- Les bureaux régionaux offriraient un lien plus direct entre le ministère du Commerce et de la Technologie et les milieux d'affaires.

- Cette formule pourrait comporter des avantages administratifs en faisant baisser la facture pour le gouvernement, car il suffirait de six ou sept bureaux régionaux pour couvrir toute la province. Entre le financement intégral de ces bureaux régionaux et le financement de 75 % de 12 CDER, l'écart risque d'être appréciable.

Inconvénients

- La création de six ou sept bureaux régionaux en remplacement des 12 CDER existantes aurait pour effet de limiter l'accès des entrepreneurs existants et éventuels aux services qui leur sont actuellement proposés.

- Les priorités des bureaux régionaux du ministère du Commerce et de la Technologie seraient définies à Fredericton. Elles

auraient tendance à être uniformes et, de ce fait, ne répondraient pas forcément aux besoins précis de la région.

. Cette formule limiterait la participation des milieux d'affaires et des autres agents économiques locaux dans le processus de développement économique, du fait que l'orientation et les objectifs des bureaux régionaux proviendraient évidemment d'ailleurs.

. Les fonctionnaires chargés des bureaux régionaux voudraient vraisemblablement être "promus" à un poste au sein du ministère à Fredericton, ce qui atténuerait leur engagement personnel à long terme envers le bureau régional.

B. Bureaux de développement municipal

Avantages

. Les municipalités pourraient définir leurs propres priorités en fonction de leurs besoins en matière de développement économique, sans avoir à faire des "compromis régionaux".

Inconvénients

. La pénurie de ressources financières empêcherait la plupart des municipalités de mettre sur pied un bureau de développement municipal.

. La création de tels bureaux intensifierait la concurrence entre les municipalités d'une même région, ce qui entrainerait des dépenses supplémentaires et un gaspillage des ressources sur le plan régional.

. Le coût total serait plus élevé par habitant.

. Il y aurait également augmentation du coût total pour les municipalités, car le pourcentage de leur apport dans le financement est faible au Nouveau-Brunswick (comparativement au Québec, par exemple).

. Les grandes municipalités, les plus susceptibles de se payer un office de développement municipal, ont peu d'intérêt à favoriser l'entrepreneurship et l'expansion des PME.

. Le développement économique régional ne serait pas favorisé, à cause de l'absence d'un bureau régional de développement dans de nombreuses régions.

C. Bureaux de développement dirigés et financés par les entreprises

Avantages

. Il s'agit de la structure de développement économique "idéale", car les gens d'affaires s'occuperaient de leurs propres besoins et soulageraient du même coup le gouvernement du fardeau d'une participation considérable dans le développement économique régional.

Inconvénients

. Des bureaux de ce type ne peuvent exister que dans les régions où il y a suffisamment d'entreprises pour les financer. Le Nouveau-Brunswick compte peu de régions semblables.

. La création de ces bureaux au Nouveau-Brunswick engendrerait donc des disparités régionales et favoriserait les grands centres urbains.

. Les gens d'affaires responsables des bureaux pourraient se trouver en situation de conflit d'intérêts (lorsqu'une décision du bureau pourrait avoir des conséquences sur leurs propres affaires).

Résumé

Par comparaison avec les CDER, il manque aux trois structures analysées ci-dessus des éléments essentiels au développement économique régional du Nouveau-Brunswick :

1° L'envergure géographique

Toutes les collectivés de la province doivent avoir l'occasion de participer à un organisme de développement économique régional si l'on veut atténuer les disparités régionales. Or, ce ne serait pas le cas avec les bureaux de développement municipal et les bureaux dirigés par les entreprises, qui favorisent principalement les grandes agglomérations au détriment des régions. Quant aux bureaux régionaux du ministère du Commerce et de la Technologie, il faudrait les centraliser, dans une certaine mesure, pour garder leur coût inférieur à celui du système en vigueur aujourd'hui; ils s'éloigneraient de ce fait des milieux d'affaires.

2° La participation des agents économiques locaux

Contrairement aux CDER, les bureaux de développement municipal et les bureaux dirigés par les entreprises sont peu propices à une participation de tous les agents économiques de la région, puisqu'ils ne pourraient sûrement pas englober la totalité des collectivités de la région. Parallèlement, la formule des bureaux régionaux du Commerce et de la Technologie ne permettrait pas l'établissement de conseils d'administration en mesure d'adopter des stratégies et d'orienter l'intervention des bureaux; cela limiterait encore la participation globale des agents économiques

locaux. De tels bureaux seraient des sources d'"information", plutôt que des organismes actifs émanant des milieux d'affaires locaux.

Dans l'ensemble, les trois structures de rechange sont carrément moins avantageuses que les CDER, car elles seraient incapables de "stimuler la croissance économique de la région" avec la même efficacité que les CDER à l'heure actuelle.

7. Conclusions et recommandations

Les observations ci-dessous récapitulent les résultats obtenus au terme d'une analyse de chacune des sources d'information utilisées dans le but d'évaluer l'efficacité des CDER.

Commissaires, membres des conseils et maires

- Les commissaires croient fermement que leur organisme stimule la croissance économique de la région.

- Les membres des conseils et les maires croient que les CDER sont un apport non négligeable au développement économique. Les maires sont plus critiques à l'égard du rendement des CDER en raison de leur engagement financier et du fait qu'ils en attendent des résultats directs pour leur propre collectivité.

Hauts fonctionnaires

- Ils pensent pour la plupart que les commissaires s'acquittent bien de leur rôle de stimuler la croissance économique régionale.

- Le tiers des fonctionnaires n'ont pas d'opinion, car leurs contacts avec les CDER sont limités, tandis qu'une petite minorité n'approuve pas les CDER.

Milieux d'affaires

. La notoriété totale, assistée ou non, des commissions dans les milieux d'affaires est élevée, s'établissant à 86 % (sondage téléphonique) même si le rappel spontané (24 %) est considéré comme trop faible, ce qui donne clairement à entendre que les CDER ne sont pas assez bien connues des gens d'affaires.

. La connaissance des services proposés par les commissions est faible. Les services les mieux connus sont la promotion de projets dans les régions, l'information sur les programmes gouvernementaux et l'aide aux entreprises désireuses de s'inscrire à un programme gouvernemental (taux de 34 %, 32 % et 30 % respectivement).

. Les services importants tels que la consultation et les références et les contacts avec des entreprises n'étaient pas connus des personnes interrogées.

. Au total, 32 % des gens d'affaires interrogés ont fait appel aux services d'une commission à un moment ou l'autre.

. Les gens d'affaires qui ont eu recours aux services d'une commission ont porté un jugement très favorable sur la qualité des services reçus.

. Certains gens d'affaires étaient d'avis que les CDER étaient associées trop étroitement au ministère du Commerce et de la Technologie.

Comparaisons entre les objectifs stratégiques et les résultats

. Huit CDER sur douze ont présenté des données selon lesquelles les objectifs stratégiques ont été atteints ou dépassés.

. Dans les quatre autres cas, les données n'étaient pas disponibles au moment de mettre sous presse ce rapport.

Structures de rechange pour le développement économique régional

. Le système actuel des commissions de développement économique régional constitue la structure la plus appropriée pour le développement économique régional du Nouveau-Brunswick.

Sur la foi des quatre critères de rendement que nous avons retenus et de l'analyse des structures de rechange, les CDER apportent beaucoup au développement économique régional du Nouveau-Brunswick et constituent le mode d'organisation le plus approprié. Elles doivent donc être conservées. Par contre, certaines améliorations s'imposent.

Nous recommandons donc :

. Que le gouvernement du Nouveau-Brunswick maintienne les commissions de développement économique régional à titre de principal moteur de la croissance économique dans les diverses régions de la province.

. Que les ministères et organismes fédéraux et provinciaux qui participent au développement économique du Nouveau-Brunswick soient informés de la vocation, des rôles et du fonctionnement des CDER. Ils seraient ainsi plus au courant des activités des CDER et ils y feraient davantage appel pour leurs propres programmes; la province serait ainsi capable d'élaborer une approche plus intégrée du développement économique régional. Ce programme d'information doit être confié au ministère du Commerce et de la Technologie.

. Que les commissions de développement économique régional prennent les mesures qui s'imposent, en collaboration avec les milieux d'affaires, pour que les gens d'affaires de chaque région

connaissent mieux l'organisme et les divers types de services proposés.

- Les membres des commissions doivent multiplier systématiquement leurs contacts avec les entreprises de leur région (des mesures plus précises sont proposées dans le chapitre intitulé "Les rôles des commissions").

. Que le ministère du Commerce et de la Technologie propose un programme de notoriété au sujet des commissions, puis en contrôle les résultats.

. Que ce programme fixe un objectif de notoriété spontanée de 60 % pour les CDER dans un délai de deux ans (comparativement à 24 % aujourd'hui) et des objectifs clairs quant à la notoriété spontanée des services proposés par les commissions.

. Que toutes les commissions suivent de près ce qui se passe dans leur région en ce qui concerne l'emploi, la formation d'entreprises et les faillites. Elles doivent fixer des objectifs qui s'harmonisent avec les plans stratégiques et publier dans des rapports annuels les résultats réels, accompagnés d'une analyse pertinente et d'une justification des écarts éventuels.

III. LES ROLES DES COMMISSIONS

III. LES ROLES DES COMMISSIONS

Dans le chapitre précédent sur l'efficacité des CDER, nous avons fait ressortir l'apport appréciable des commissions à l'essor économique des régions de la province. Il s'agit maintenant de déterminer les rôles actuels des CDER qui sont les mieux adaptés à leur contexte actuel et futur.

Afin d'y arriver, nous proposons d'abord un modèle de développement régional qui, à notre avis, répond le mieux aux besoins actuels et futurs du Nouveau-Brunswick, puis nous le mesurons en fonction des rôles actuels des commissions. Notre comparaison se fonde sur les éléments suivants :

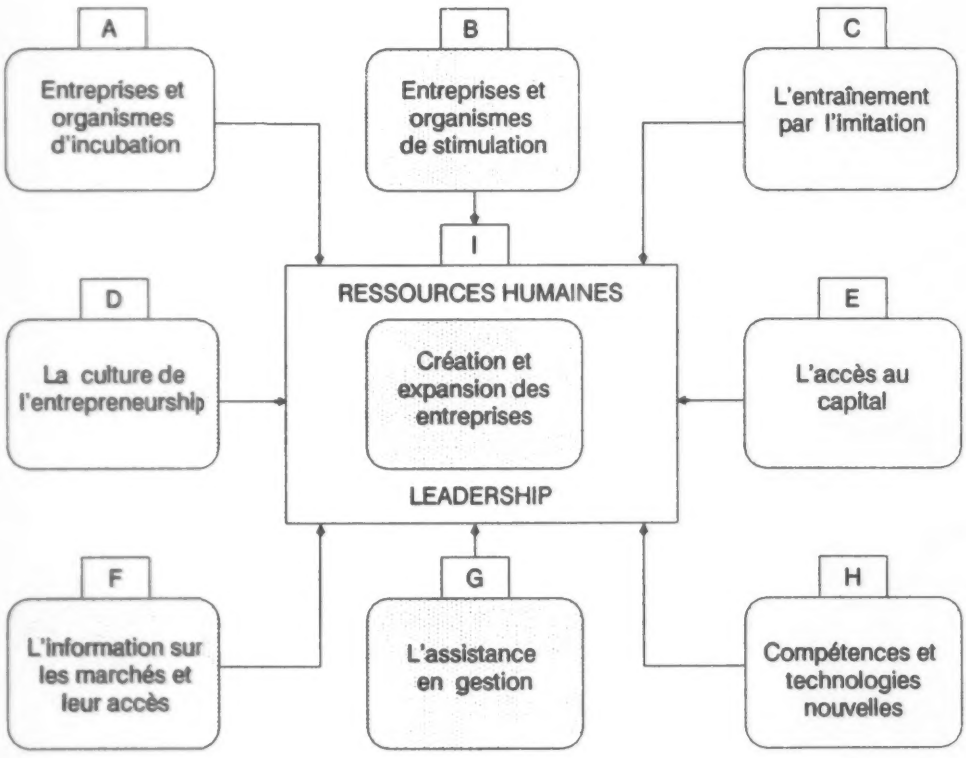
- l'évolution historique des commissions;
- les opinions des membres des commissions;
- les opinions des clients des commissions (c'est-à-dire les milieux d'affaires).

1. Modèle conceptuel d'un développement économique régional axé sur l'entrepreneurship et le partenariat stratégique

Après avoir analysé la croissance économique axée sur l'entrepreneurship et le partenariat stratégique et consulté les ouvrages spécialisés en la matière, nous avons élaboré un modèle théorique qui englobe les éléments environnementaux et structurels sans lesquels la PME ne peut naître, croître ni se développer.

Rares sont les économies qui comportent la gamme complète des éléments nécessaires. Par contre, l'État et les organismes de développement économique, tels que les CDER, doivent s'employer à favoriser la croissance des éléments manquants ou embryonnaires dans le but :

MODÈLE CONCEPTUEL DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE RÉGIONAL PAR L'ENTREPRENEURSHIP ET LE PARTENARIAT STRATÉGIQUE



© PRICE WATERHOUSE

. d'améliorer le climat des affaires, lorsque certains éléments n'existent pas, mais qu'ils peuvent être créés et développés (en proposant un modèle à suivre ou un soutien à la gestion, par exemple);

. de reconnaître et de cerner les occasions offertes par le contexte économique, puis d'en tirer parti (par le biais des entreprises de stimulation ou l'accès aux capitaux, par exemple).

L'interaction de ces éléments environnementaux et structurels facilite le développement économique axé sur l'entrepreneurship et le partenariat stratégique. Plus il y a d'éléments, plus grandes sont les chances d'un développement économique régional. Les derniers ingrédients de la recette : le leadership et les ressources humaines qui permettent de transformer les éléments requis en création et expansion d'entreprises.

Le lecteur trouvera ci-dessous une brève description de chacun des éléments du modèle que nous proposons pour le Nouveau-Brunswick. Le modèle théorique, pour sa part, figure dans le graphique ci-contre.

A. Entreprises et organismes d'incubation

Il s'agit des entreprises, institutions et autres organismes au sein desquels l'entrepreneur de demain étudie, fait des recherches ou travaille aujourd'hui. L'incubateur lui donne accès au savoir-faire et aux technologies (façons de faire), ainsi qu'à des renseignements privilégiés sur les marchés. Dans le cours de ses études, recherches ou travaux professionnels, il peut découvrir des occasions d'affaires. Plus souvent qu'autrement, il identifie un créneau que son employeur néglige pour bien des motifs (par exemple, parce qu'il a d'"autres priorités" ou que le marché est

trop étroit pour intéresser la grande entreprise). Les entreprises ou organismes d'incubation engendrent ainsi des entrepreneurs éventuels en leur permettant de dénicher de nouveaux marchés.

Aussi les CDER du Nouveau-Brunswick doivent-elles identifier ces entreprises et organismes d'incubation dans leurs régions respectives, puis s'assurer que les entrepreneurs éventuels qui y travaillent soient conscients de leur situation et du fait que leur éventuel départ pour fonder une nouvelle entreprise n'en est bien souvent que l'aboutissement normal.

B. Entreprises et organismes de stimulation

Ces entités, les plus importantes pour une entreprise qui démarre, sont celles qui donnent au nouvel entrepreneur son "premier contrat". En effet, le nouvel entrepreneur a idéalement besoin d'un contexte économique susceptible de lui offrir des premiers contrats, l'occasion, la "chance" qu'il lui faut pour bâtir les assises de sa clientèle et de sa réputation. Les entreprises stimulatrices sont habituellement situées dans la localité même, de manière à nouer plus facilement des liens avec le nouvel entrepreneur.

Dans cette perspective, les CDER du Nouveau-Brunswick doivent veiller à ce que les entreprises locales soient prêtes à accepter les produits et services régionaux en remplacement des "importations" et que les efforts requis pour changer les sources d'approvisionnement soient consentis par les deux parties, c'est-à-dire l'acheteur local bien établi et le vendeur ou entrepreneur qui démarre. Les entreprises stimulatrices peuvent également être des partenaires stratégiques dans une nouvelle co-entreprise au sein de laquelle elles fourniraient des capitaux et un soutien technique en plus du "premier contrat".

C. L'entraînement par l'imitation

Ce facteur joue à notre avis un rôle clé dans la promotion de la croissance économique régionale axée sur l'entrepreneurship, car les entrepreneurs éventuels ont besoin de croire à leurs possibilités de succès lorsqu'ils lancent une entreprise régionale et veillent à son développement. En rendant visibles les entrepreneurs régionaux qui ont réussi et avec lesquels ils ont des affinités, et en exposant au grand jour leur réussite, on incite les entrepreneurs éventuels à croire que "si lui a réussi, moi aussi j'en suis capable!" Bien que difficilement quantifiable, ce facteur revient périodiquement dans nos discussions avec les nouveaux entrepreneurs, lorsque nous leur demandons comment et pourquoi ils se sont lancés en affaires. Le facteur d'entrainement par l'imitation représente donc un élément essentiel de la motivation, amenant l'entrepreneur à penser que ses objectifs sont réalisables et les risques, moins importants qu'il ne pensait.

Les CDER du Nouveau-Brunswick doivent s'assurer que les entrepreneurs régionaux qui ont réussi acquièrent une certaine notoriété et que le récit de leur réussite soit connu et compris. De plus, il leur faut expliquer tout ce que comporte le processus de démarrage d'une entreprise, pour que les entrepreneurs éventuels soient conscients du fait que l'échec est un risque normal et qu'ils peuvent prendre des mesures pour réduire ce risque. Dernière initiative, mais non la moindre : les CDER doivent faire comprendre que un échec ne met pas un terme à la carrière de l'entrepreneur.

D. La culture de l'entrepreneurship

On entend par culture de l'entrepreneurship l'appui social qui est donné à l'esprit ou à l'idée de l'entreprise dans une région donnée. Les trois facteurs les plus importants à cet égard sont la

mesure dans laquelle le contexte social amène l'entrepreneur actuel ou éventuel à penser que :

. l'entrepreneur, et non l'employé, témoigne d'une autonomie économique certaine et d'un désir de prendre son avenir en mains, ce qui est considéré comme un trait de caractère positif;

. il est acceptable, voire recommandable, de prendre des risques (les gens du milieu appuie le preneur de risques);

. l'entrepreneur a le droit d'échouer et de commettre des erreurs, cela fait partie des risques normaux associés à une tentative de profiter d'une occasion d'affaires.

Les CDER du Nouveau-Brunswick doivent voir à ce que soit prêché l'"évangile de l'entrepreneur" et à ce que l'entrepreneurship et le sens des affaires soient intégrés au climat économique de la région. Il convient de souligner que les mêmes facteurs peuvent s'appliquer également aux employés, qui doivent faire preuve d'"intrapreneurship" (c'est-à-dire d'une attitude entrepreneuriale, innovatrice, mais dans le contexte d'un emploi au sein d'une entreprise) dans leur travail.

E. L'accès au capital

Outre ses économies et l'appui financier de ses parents et amis, l'entrepreneur doit avoir accès à des capitaux s'il veut se lancer en affaires, puis progresser.

Nous avons identifié six (6) formes de capital qui doivent habituellement être mises à la disposition de l'entrepreneur, suivant l'étape où en est rendue son entreprise :

Capital	Démarrage	Expansion	Maturité
1. Capital de lancement	X		
2. Capital de risque		X	
3. Dette		X	X
4. Subventions gouvernementales	X	X	X
5. Placement public		X	X
6. Encouragements fiscaux		X	X

Pour démarrer une entreprise, il faut du capital de lancement et des subventions. En général, on n'a pas accès aux autres formes de financement, étant donné les risques élevés; et même lorsqu'on y a accès, l'endettement ou les encouragements fiscaux ne sont pas efficaces, du fait que la nouvelle entreprise est incapable de générer des rentrées de fonds ou un bénéfice avant une période assez longue. Le capital de risque, s'il est plus facilement disponible aujourd'hui que par le passé, n'est toutefois pas offert aux entreprises en démarrage, en règle générale. Les entreprises qui ont atteint la maturité ou sont en pleine expansion disposent d'un meilleur choix de financement, mais la complexité du processus (dans le cas du placement public, par exemple) les oblige souvent à chercher de l'aide.

Les CDER du Nouveau-Brunswick doivent garantir que les entrepreneurs éventuels et les entreprises en développement soient mis au courant des sources de capital qui leur sont offertes. En plus de donner des renseignements, les CDER doivent aussi prodiguer des conseils et offrir de l'aide, lorsqu'on le leur demande. Le partenariat stratégique joue un rôle important en ouvrant la voie au capital de lancement ou de risque.

F. L'information et l'accès aux marchés

La décision de lancer une entreprise ou de la développer est largement tributaire d'une information fiable sur les marchés et leurs accès. Cette information se présente généralement sous trois formes :

1. L'information secondaire (études sectorielles publiées par les gouvernements, publications spécialisées, bibliothèques, etc.).

2. Les études "sur mesure" (habituellement réalisées par des consultants spécialisés).

3. L'information directe (relations personnelles, visites et prospection).

La réussite de l'entreprise dépend évidemment de l'accès au marché, mais une analyse judicieuse du marché compense souvent pour des difficultés sérieuses à cet égard. En effet, l'entrepreneur peut ainsi cerner des créneaux de marché spécifiques ou identifier des canaux de distribution qui sont plus facilement accessibles, mais "pas visibles au premier coup d'oeil".

Le partenariat stratégique représente un facteur clé de l'accès aux marchés. Il peut offrir des canaux de distribution "instantanés" dont le développement nécessiterait autrement des efforts prodigieux. Les CDER du Nouveau-Brunswick doivent veiller à ce que les entrepreneurs éventuels soient bien conscients des principales sources d'information sur les marchés, peu importe que les renseignements soient gratuits ou payants[1]. Elles doivent en

---

[1]Cette information est offerte, dans une large mesure, par les ministères fédéraux et ceux du Nouveau-Brunswick; les CDER de cette province doivent donc être en mesure d'orienter les entrepreneurs dans leur recherche et de leur ouvrir des portes, le cas échéant.

outre offrir leurs conseils et leur aide dans le but d'améliorer l'accès aux marchés et de faciliter la recherche de partenaires stratégiques.

G. Assistance en gestion

L'entrepreneur actuel ou éventuel a besoin d'aide sur le plan de la gestion s'il veut transformer son entreprise en une entité viable. Comme on l'a vu plus haut, l'entrepreneur est souvent un producteur de première qualité, mais il a parfois des lacunes en gestion ou en marketing. Voici des exemples d'assistance en gestion dont l'entrepreneur a besoin :

L'entrepreneur éventuel

- Information sur les programmes gouvernementaux et la disponibilité du capital de lancement.
- Compétence pour l'établissement d'un plan d'entreprise.
- Aide à l'implantation d'un système d'information de la gestion.
- Aide à la pénétration des marchés.
- Recherche de partenaires stratégiques.

L'entrepreneur actuel

- Dynamique de l'expansion.
- Accès à l'information sur le marché et aux études de marché.
- Rouages du placement public.

Les CDER du Nouveau-Brunswick doivent pouvoir donner des conseils en matière de gestion ou orienter l'entrepreneur vers la personne ou l'organisme le plus susceptible de l'aider.

H. Compétences et technologies nouvelles

Les nouvelles techniques, qui ne tiennent pas forcément de la "haute technologie", sont de nouvelles méthodes, de nouvelles "façons de faire". Il peut s'agir, par exemple, d'un procédé inédit de production, de conditionnement, de distribution ou de marketing d'un produit ou service. L'entreprise doit innover sans cesse, dans une grande diversité de domaines, si elle veut garder une longueur d'avance sur ses rivales. L'entreprise qui n'a pas accès aux innovations externes et qui dépend principalement de l'élaboration interne de nouvelles techniques et compétences court le risque d'être dépassée par les marchés à mesure que ses façons de faire deviennent obsolescentes, donc non concurrentielles.

Les CDER du Nouveau-Brunswick doivent aider les entrepreneurs à trouver ces nouvelles compétences et technologies. Le partenariat stratégique est un ingrédient clé pour les entreprises de toutes tailles, nouvelles ou non, qui en ont besoin.

I. Ressources humaines et leadership

Évidemment, les éléments ci-dessus tirent leur dynamisme et leur signification des personnes (entrepreneurs ou facilitateurs de croissance tels que les commissaires) dont la vocation est de guider les autres dans le dédale des épreuves, des erreurs, et de la réussite ultime.

Les CDER du Nouveau-Brunswick doivent rassembler tous les intéressés et prendre la direction des forces de l'entrepreneurship.

Ce modèle théorique du développement économique régional axé sur l'entrepreneurship et le partenariat stratégique est celui qui, à notre avis, répond le mieux aux besoins actuels et futurs du

Nouveau-Brunswick. C'est également lui qui a servi de point de comparaison pour les rôles des CDER du Nouveau-Brunswick exposés dans le chapitre suivant. Enfin, nous présenterons en fonction de ce modèle nos conclusions et recommandations.

2. L'évolution historique des commissions

Les douze CDER du Nouveau-Brunswick ont été créées entre 1971 (Restigouche) et 1982 (Carleton) afin de "stimuler la croissance économique de chaque région".

Au moment de leur mise sur pied, les CDER avaient un énorme travail à accomplir. Du point de vue pratique, les agents au développement consacraient une part appréciable de leur temps à quatre grandes activités :

- définir le profil économique de leur région;
- faciliter l'accès des gens d'affaires aux programmes gouvernementaux;
- exercer des pressions en faveur d'une infrastructure régionale et veiller à son expansion;
- établir et gérer des parcs industriels.

Ces activités représentaient des priorités légitimes à l'époque. Dans bien des cas, il n'y avait aucun profil régional, les milieux d'affaires ignoraient la bonne marche à suivre pour obtenir l'aide gouvernementale qui leur permettrait de démarrer ou de développer une entreprise, l'infrastructure régionale était insuffisante (c'est d'ailleurs toujours le cas dans certaines régions), et les municipalités ne s'entendaient guère sur une véritable vision du développement économique régional.

Aujourd'hui, la CDER la plus jeune a déjà cinq ans. A la lumière de notre étude, le besoin de trois des activités prioritaires à l'époque s'est atténué avec les années, à mesure que les

commissions ont acquis de la maturité et que le contexte économique a évolué. Nous avons également trouvé que les commissaires de la plupart des régions continuent de consacrer trop de temps à certaines de ces activités.

. Les profils économiques des diverses régions sont maintenant définis. Toutes les commissions disposent de leurs propres stratégies de développement économique qui reflètent bien la situation économique de chaque région. Il suffit donc de mettre ces profils à jour, annuellement par exemple, pour tenir compte des changements importants survenus dans les régions. L'adjoint ou le secrétaire du commissaire peut s'en charger.

. Il faut continuer d'exercer des pressions pour l'établissement d'une infrastructure régionale, car certaines régions sont encore mal équipées en fait de routes, d'aéroport, de port, de chemin de fer, etc., ce qui en retarde le développement économique. Par contre, nous sommes d'avis que le développement de l'infrastructure régionale revient aujourd'hui plutôt aux pouvoirs politiques qu'aux bureaux de développement économique, d'autant plus que les municipalités sont aujourd'hui plus conscientes qu'il y a quinze ans des rapports entre une infrastructure régionale de qualité et le développement économique.

. En ce qui concerne les parcs industriels, dont l'utilité comme moteur du développement économique a été critiquée au fil des ans, leur existence n'est pas, à notre avis, un obstacle au développement économique, mais plutôt un atout. Ils représentent une étape positive sur la voie de la croissance économique, du fait qu'ils proposent un contexte physique plus que convenable pour les entreprises désireuses de s'y implanter et de s'agrandir. En revanche, on peut douter de l'opportunité de confier la gestion des parcs industriels à

des CDER, parce qu'ils ne sont pas par eux-mêmes des outils de "développement". Par conséquent, puisque chaque région est maintenant dotée d'au moins un parc industriel (voir l'annexe VII), il convient d'en soustraire la gestion aux CDER, pour que celles-ci se consacrent davantage au développement de l'entrepreneurship et aux activités de promotion qui sont plus utiles à la croissance économique de la région. A cet égard, la participation des CDER doit se limiter à la promotion des parcs industriels, et la gestion de ces parcs doit être confiée à d'autres organismes gouvernementaux (les municipalités, par exemple) ou au secteur public.

. Les CDER doivent également se départir de la gestion d'autres actifs, comme les aéroports et les bâtiments[2]. Pour les mêmes motifs, elles doivent privilégier les activités qui favorisent directement l'entrepreneurship et le partenariat stratégique.

. Nous reconnaissons toutefois que le transfert des responsabilités des CDER à d'autres organismes publics (vraisemblablement des municipalités) est lourd de conséquences et qu'il peut nécessiter une étude approfondie pour chacun des parcs industriels ou des autres éléments d'infrastructure en cause. Néanmoins, nous restons fermement convaincus que les CDER ne doivent participer qu'au volet "logiciel" du développement économique et de l'entrepreneurship, et non au volet "matériel". En effet, les municipalités sont équipées pour l'enlèvement de la neige, l'entretien des terrains, la pose de conduites d'eau ou la

---

[2]Nous avons également observé un cas où la CDER est la propriétaire d'importantes installations. Nous jugeons pareille situation inacceptable.

vente de terrains industriels. Par contre, si les CDER se chargent de ces tâches, elles ne peuvent remplir efficacement leurs autres fonctions, que nous jugeons plus importantes que la gestion des biens dans le contexte économique actuel. Enfin, il faut dans certains cas envisager le transfert de certains biens au secteur privé.

. Les CDER devraient se limiter à la promotion des parcs industriels, tout comme elles font valoir les autres avantages stratégiques de leur région auprès d'entreprises nouvelles ou en expansion. Elles devraient exclure de leur mandat toute la gestion des parcs industriels et des autres équipements.

. Enfin, nous estimons que faciliter l'accès des gens d'affaires aux programmes gouvernementaux est une mission tout aussi pertinente aujourd'hui qu'il y a quinze ans. De nombreux gens d'affaires de la province, notamment du secteur de la PME, ont besoin de l'aide des commissions pour connaitre les programmes d'aide gouvernementale qui leur sont offerts et pour présenter une demande d'aide.

Pour conclure, nous recommandons que les CDER :

. réduisent considérablement les efforts qu'elles consacrent à la définition et à la mise à jour du profil économique de leur région;

. se départissent de la propriété et de la gestion d'équipements tels que les parcs industriels, les bâtiments et les aéroports;

. s'abstiennent d'exercer des pressions en vue d'obtenir des éléments d'infrastructure régionale, au-delà de la formulation de recommandations appropriées;

. consacrent le temps et les moyens ainsi dégagés pour intensifier leurs activités de promotion et de développement de l'entrepreneurship et à offrir une aide plus considérable aux entrepreneurs actuels et éventuels.

3. Les opinions des membres des commissions

Dans le but de cerner les attitudes et perceptions des intervenants au sujet du rôle des commissions, nous avons mené une enquête quantitative auprès des commissaires, membres des conseils et maires de chaque région du Nouveau-Brunswick.

L'enquête avait un triple objectif :

. déterminer l'importance relative qui, de l'avis des intervenants, devait idéalement être accordée à une liste de rôles possibles des CDER;

. déterminer l'importance que, toujours dans l'esprit des intervenants, les commissions accordent à ces rôles à l'heure actuelle;

. identifier les différences entre le profil idéal des rôles et leur importance actuelle, et en cerner les motifs.

On a présenté aux enquêtés une liste de rôles possibles des CDER, leur demandant de les classer en ordre décroissant, selon l'importance que leur commission devrait idéalement leur accorder, à leur avis. On leur a ensuite présenté une deuxième liste, identique à la première, en leur demandant de classer les rôles en ordre décroissant, selon l'importance que leur commission leur attribue à l'heure actuelle. Lorsque les enquêtés eurent fini de classer les rôles "idéaux" et "actuels" de leur commission, on les a amenés à discuter en profondeur du classement des rôles en tant

TABLEAU 10

LE CLASSEMENT "IDÉAL" ET "ACTUEL" DES ROLES DES COMMISSIONS INTERVENANTS : COMMISSAIRES, MEMBRES DES CONSEILS ET MAIRES

	Classement idéal	Classement actuel
Promouvoir les programmes de développement gouvernementaux en informant les milieux d'affaires	3	3
Favoriser le développement de nouvelles entreprises	1	2
Gérer des parcs industriels	9	7
Favoriser le développement social de la région (écoles, hôpitaux, etc.)	11	11
Favoriser l'expansion des entreprises existantes	2	1
Rechercher hors province des occasions commerciales pour le territoire de la commission	7	10
Offrir des services spécialisés aux entreprises locales (commercialisation, comptabilité, etc.)	8	9
Aider les entrepreneurs à faire financer leur entreprise	4	4
Développer une infrastructure régionale (routes, aéroports, ports, etc.)	10	8
Servir de point de ralliement des activités des milieux d'affaires locaux et des autres intéressés au développement économique du territoire de la commission	5	5
Établir un profil de la région et le tenir à jour	6	6

que tels et des divergences entre le classement "idéal" et "actuel".

Le tableau 10 ci-contre présente des résultats fragmentaires de l'enquête, tels qu'ils ont été rassemblés à l'aide du logiciel Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

A. Le classement "actuel" des rôles

L'enquête confirme l'importance que les trois catégories d'intervenants (commissaires, membres des conseils et maires) accordent actuellement à l'expansion des entreprises existantes et à la création de nouvelles entreprises dans leur région.

Dans la réalisation de ce double objectif, les intervenants considèrent que leur rôle primordial consiste à faciliter l'accès aux capitaux pour les gens d'affaires, premièrement par la promotion de programmes gouvernementaux et deuxièmement, grâce à l'aide qu'ils peuvent offrir aux entrepreneurs en quête de financement. Cette situation reflète d'ailleurs le besoin historique des milieux d'affaires de la province de recourir à l'aide gouvernementale pour lancer ou développer leur entreprise. Les membres des commissions, surtout dans les régions isolées, reconnaissent cette réalité et en tiennent compte.

Par ailleurs, les intervenants, notamment les commissaires et les membres des conseils, jugent important le rôle de "servir de point de ralliement aux milieux d'affaires locaux et aux autres personnes intéressées au développement économique". Ainsi, les maires donnent une note "actuelle" moyenne de "6" à ce rôle, comparativement à "5" pour les deux autres groupes. Et c'est normal, parce que les maires se considèrent, eux, les élus du peuple, comme les chefs de la collectivité.

D'autre part, les rôles d'"établir un profil de la région et le tenir à jour", "gérer les parcs industriels" et "développer une infrastructure économique régionale" sont respectivement sixième, septième et huitième dans l'échelle des rôles "actuels".

Viennent ensuite "proposer des services spécialisés aux entreprises locales" (neuvième), "chercher à l'extérieur de la province des entreprises désireuses de s'implanter dans le territoire de la commission" (dixième) et, enfin, "favoriser le développement social de la région" (onzième).

B. Le classement "idéal" des rôles

D'après la colonne du classement "idéal", les commissaires, membres des conseils et maires sont d'avis que l'importance donnée actuellement à huit des onze rôles traduit la situation idéale de leur commission. Il s'agit d'une bonne nouvelle. En effet, elle donne à entendre que les intervenants jugent que les activités de leur commission sont celles qu'ils considèrent comme importantes au développement économique régional.

Par contre, il convient de noter que le rôle de favoriser le développement de nouvelles entreprises et celui d'aider les entreprises existantes à se développer sont inversés, en ordre d'importance, lorsqu'on passe de la situation "actuelle" à la situation "idéale". En effet, "favoriser les nouvelles entreprises", rôle classé au deuxième rang dans l'échelle "actuelle" occupe le premier rang dans l'échelle "idéale", tandis que le rôle "favoriser l'expansion des entreprises existantes", classé premier dans l'échelle "actuelle", vient au deuxième rang dans l'échelle "idéale".

Nous sommes d'avis que ce désir de privilégier les nouvelles entreprises reflète une évolution dans l'idée que se font les intervenants des mécanismes de la croissance économique dans le

développement régional. L'idée que la PME crée plus d'emplois que la grande entreprise s'est rendue jusqu'aux décideurs. Les agents économiques reconnaissent aujourd'hui que l'avenir à long terme de la province repose dans une large mesure sur les petites entreprises qui sont créées aujourd'hui.

Lorsqu'on leur demande d'expliquer l'écart entre leur classement idéal et les activités actuelles de leur commission relativement aux nouvelles entreprises et aux entreprises existantes, les commissaires et membres des conseils citent un manque de moyens. Leurs interventions journalières avec les entreprises existantes, disent-ils, conjuguées à leurs autres tâches, les empêchent de donner plus de poids à leur rôle de promoteur de nouvelles entreprises.

Nous croyons pourtant qu'il s'agit là d'une question de priorités et non de moyens additionnels, et que les CDER doivent modifier leur orientation en conséquence. Nous avons formulé dans le chapitre précédent des recommandations quant à la redistribution des activités actuelles des CDER à la lumière des observations ci-dessus.

Principales différences

Trois grandes différences distinguent les rôles "actuels" et "idéaux". Deux concernent des rôles auxquels il faut consacrer moins d'importance, de l'avis des intervenants.

La première : la gestion des parcs industriels. La plupart des commissaires, membres des conseils et maires ont jugé que la gestion des parcs industriels, en plus d'être accaparante, n'a aucun rapport avec le développement. Nous appuyons cette conclusion, comme en témoigne la section précédente.

Le deuxième rôle auquel les commissions doivent accorder moins d'importance, de l'avis des intervenants, concerne le développement d'une infrastructure économique régionale. La plupart des commissaires et membres des conseils soutiennent que le développement d'une infrastructure économique régionale est essentiel à la croissance économique et qu'ils y collaborent effectivement. Dans une situation "idéale", par contre, les commissions s'occuperaient d'activités directement reliées au développement économique. Autrement dit, si les commissions s'occupent actuellement de développer l'infrastructure pour la région, elles le font par défaut, parce que personne d'autre ne semble capable de le faire. Idéalement, les gouvernements provincial et fédéral, de concert avec les municipalités, mettraient au point l'infrastructure voulue dans chaque région. La participation des commissions serait superflue. Exprimons-le autrement : les commissions doivent s'occuper d'élaborer et d'entretenir le "logiciel" du développement économique régional, et non de la construction et de la gestion de son "matériel".

Le dernier rôle où le classement "actuel" et "idéal" ne coïncident pas est celui de la recherche à l'extérieur d'entreprises prêtes à s'implanter dans la province. Les commissaires et maires ne voient pas l'utilité de cette activité, alors que les membres des conseils tiennent à ce que les commissions prospectent à l'extérieur les occasions susceptibles de profiter aux entreprises de la région. Sans entreprendre pour autant des missions exploratoires aux États-Unis ou au Japon afin de convaincre des entreprises manufacturières d'établir une usine dans la région, elles pourraient être éveillées aux occasions de l'extérieur. Par exemple, en organisant des voyages d'affaires pour les entrepreneurs de la région, qui se rendraient dans des usines ailleurs au Nouveau-Brunswick, dans la Beauce ou à Boston. Les frais de transport et frais divers seraient à la charge des participants. Par ailleurs, les grandes missions exploratoires doivent rester l'apanage exclusif du gouvernement provincial,

tandis que les commissions assureraient le soutien à la demande du gouvernement, au besoin.

4. Les opinions des utilisateurs ultimes (milieux d'affaires)

A. Le classement idéal des rôles

Les gens d'affaires n'étaient pas en mesure de classer les rôles "actuels" des commissions, car, comme on l'a vu plus haut, ils connaissent mal les fonctions précises remplies couramment par le commissaire, son personnel et les membres du conseil d'administration. Au cours des interviews sur place, nous leur avons demandé de classer ce qu'ils considèrent comme les rôles "idéaux" de leur commission. Leurs réponses figurent au tableau 11 de la page suivante de manière à faciliter la comparaison avec le classement "idéal" déterminé par ceux qui assurent le fonctionnement des commissions et qui en sont responsables.

Accords

Il est intéressant de noter que les milieux d'affaires partagent à un degré élevé l'opinion des intervenants sur les rôles les plus importants et les rôles les moins importants. Il y a donc lieu de penser qu'il y a un fort consensus entre les priorités des agents économiques et des milieux d'affaires dans les régions du Nouveau-Brunswick.

S'agissant du développement des entreprises "existantes" par comparaison avec les "nouvelles" (les rôles les plus importants), on comprend aisément que les gens d'affaires songent à leurs entreprises "existantes" avant de se préoccuper d'entreprises qui n'ont pas encore vu le jour. Même si, pour eux, il faut créer de nouvelles entreprises, les gens d'affaires sont d'avis que les entreprises existantes sont les plus importantes, du fait qu'elles sont là et qu'on peut les aider concrètement, dans l'immédiat.

TABLEAU 11

LE CLASSEMENT "IDÉAL" DES ROLES DES COMMISSIONS COMMISSAIRES, MEMBRES DES CONSEILS ET MAIRES COMPARATIVEMENT AUX MILIEUX D'AFFAIRES

	Commissaires/ membres des conseils/ maires	Milieux d'affaires
Favoriser le développement de nouvelles entreprises	1	2
Favoriser l'expansion des entreprises existantes	2	1
Promouvoir les programmes de développement gouvernementaux en informant les milieux d'affaires	3	3
Aider les entrepreneurs à faire financer leur entreprise	4	7
Servir de point de ralliement des activités des milieux d'affaires locaux et des autres intéressés au développement économique du territoire de la commission	5	6
Établir un profil de la région et le tenir à jour	6	10
Rechercher hors province des occasions commerciales pour le territoire de la commission	7	4
Offrir des services spécialisés aux entreprises locales (commercialisation, comptabilité, etc.)	8	5
Gérer des parcs industriels	9	8
Développer une infrastructure régionale (routes, aéroports, ports, etc.)	10	9
Favoriser le développement social de la région (écoles, hôpitaux, etc.)	11	11

Pour certains, il faut appuyer les entreprises existantes puisqu'un emploi perdu constitue un échec beaucoup plus visible qu'un emploi qui "n'aurait pas été créé".

A l'instar des intervenants des commissions, les gens d'affaires pensent que la gestion des parcs industriels et le développement d'une infrastructure régionale sont des éléments non négligeables, mais secondaires du plan d'action d'une commission.

Lorsqu'il s'agit de favoriser le développement social des régions, les deux groupes d'interviewés sont généralement d'accord : le rôle des commissions ne consiste pas et ne doit pas consister à entreprendre de telles activités. Le développement social revient aux institutions fédérales et provinciales. En revanche, les habitants des régions rurales (commissaires, membres des conseils, maires et gens d'affaires) ont mentionné que le développement social qui passe par la création de programmes de formation dans des collèges communautaires et la construction d'un hôpital représentent des activités créatrices d'emplois tout en améliorant le contexte social de la région en question.

Désaccords

A la lumière d'une comparaison des rôles "idéaux" présentée dans les deux colonnes du tableau 11, il se dégage certaines divergences entre les membres des commissions et leur "clientèle". Dans le tableau 10, nous avons identifié une tendance, de la part des membres des commissions, à classer "la recherche d'occasions d'affaires hors de la province" et "l'offre de services spécialisés aux entreprises locales" plus haut dans l'échelle des rôles "idéaux" que dans celle des rôles "actuels", témoignant ainsi d'un désir de privilégier davantage ces rôles. Or, d'après le tableau 11, les milieux d'affaires voudraient que les commissions accordent encore plus d'importance à ces deux rôles. Il serait donc utile que les commissions organisent (sans financer) un plus

TABLEAU 11

LE CLASSEMENT "IDÉAL" DES ROLES DES COMMISSIONS COMMISSAIRES, MEMBRES DES CONSEILS ET MAIRES COMPARATIVEMENT AUX MILIEUX D'AFFAIRES

	Commissaires/ membres des conseils/ maires	Milieux d'affaires
Favoriser le développement de nouvelles entreprises	1	2
Favoriser l'expansion des entreprises existantes	2	1
Promouvoir les programmes de développement gouvernementaux en informant les milieux d'affaires	3	3
Aider les entrepreneurs à faire financer leur entreprise	4	7
Servir de point de ralliement des activités des milieux d'affaires locaux et des autres intéressés au développement économique du territoire de la commission	5	6
Établir un profil de la région et le tenir à jour	6	10
Rechercher hors province des occasions commerciales pour le territoire de la commission	7	4
Offrir des services spécialisés aux entreprises locales (commercialisation, comptabilité, etc.)	8	5
Gérer des parcs industriels	9	8
Développer une infrastructure régionale (routes, aéroports, ports, etc.)	10	9
Favoriser le développement social de la région (écoles, hôpitaux, etc.)	11	11

grand nombre de rencontres entre les milieux d'affaires locaux et les agents économiques de l'extérieur. Nous pensons également que les commissions pourraient indirectement proposer aux milieux d'affaires des services régionaux de consultation spécialisés en gestion en dressant une liste de gens d'affaires actifs ou à la retraite qui seraient prêts à aider les entrepreneurs qui ont besoin de conseils. Ces services spécialisés pourraient être offerts à titre bénévole, à prix modique ou par le biais d'une participation directe[3]; ils contribueraient énormément à satisfaire les besoins des entreprises en conseils spécialisés. Les commissions ne doivent pas tenter d'offrir elles-mêmes des services-conseils en marketing ou en comptabilité, car elles n'ont pas les ressources financières et humaines voulues. Bien sûr, il peut s'avérer difficile de trouver des conseillers compétents dans toutes les régions. Il faut donc songer à créer un bassin provincial de compétences et à recourir aux moyens mis à la disposition des entreprises par le programme CASE de la Banque fédérale de développement.

Une autre réalité digne de mention se dégage du tableau 11 : les milieux d'affaires ne s'adressent pas aux commissions pour trouver du financement pour leurs projets, sauf dans le cadre des programmes gouvernementaux. Au cours de nos conversations avec les entrepreneurs, nous avons constaté qu'ils sont nombreux à considérer les commissions comme un prolongement régional du ministère du Commerce et de la Technologie. Par conséquent, si les commissions facilitent le financement, c'est, aux yeux des gens d'affaires, en ouvrant la porte à divers programmes gouvernementaux. Autre motif pour lequel les entrepreneurs n'estiment pas que les commissions facilitent l'accès aux capitaux privés, c'est que les commissions qui le font sont rares! En

[3]Par participation directe, on entend l'acquisition d'un intérêt dans l'entreprise qui a besoin d'aide ou la nomination au conseil d'administration.

TABLEAU 12

PROPOSITIONS DE SERVICES SUPPLÉMENTAIRES

	%
Services spécialisés de consultation	22
Promotion de l'entrepreneurship dans la région	20
Services généraux d'information pour les affaires	15
Aide financière	11
Amélioration de la gestion d'entreprises au sein de la collectivité	9
Amélioration de l'infrastructure régionale	9
Aide à la PME	9
Banques de données	7
Autres	22
	124 %*
	(N = 55)

* Comme certains services ont été mentionnés plus d'une fois, le total dépasse 100 %.

effet, la très grande majorité des commissions ont des rapports très restreints avec les fournisseurs de capitaux de lancement ou de risque (sûrement parce qu'il y en a peu dans les régions).

Enfin, il semble que les entrepreneurs soient peu préoccupés de l'établissement et de la tenue à jour d'un profil régional. En effet, ce rôle est classé dixième (avant-dernier) dans le classement "idéal", par comparaison à sixième pour l'autre groupe; de plus, les interviews sur place confirment que les entrepreneurs ne jugent pas que cette activité favorise la croissance économique de leur région.

B. Propositions de services supplémentaires

Lors des interviews téléphoniques et face à face, nous avons demandé aux gens d'affaires s'ils pouvaient suggérer des services que les commissions n'offraient pas à l'heure actuelle. Les résultats sont donnés au tableau 12 ci-contre. Les trois services les plus importants : "services spécialisés de consultation" (22 %), "promotion de l'entrepreneurship dans la région" (20 %) et "services généraux d'information pour les affaires" (15 %). La première proposition confirme le besoin qu'ont les commissions de faire appel aux compétences professionnelles à leur disposition en créant des groupes de "consultants" susceptibles d'aider les entrepreneurs, si le secteur privé ne fournit pas déjà de tels services.

La deuxième proposition concerne la promotion de l'entrepreneurship dans les régions. Les gens d'affaires aimeraient voir les commissions jouer un rôle plus dynamique en favorisant l'entrepreneurship dans leur région. Ce besoin a également été abordé au cours des interviews face à face. Les entrepreneurs ont souvent proposé que les commissions tentent de créer un esprit ou un climat d'entreprise dans les régions dans le but d'amener les jeunes à se lancer en affaires dans leur région, plutôt que de

quitter la région pour un emploi dans une grande métropole canadienne.

Le troisième service proposé a été la création de services généraux d'information pour les affaires dont les entrepreneurs actuels et éventuels pourraient se servir pour obtenir des renseignements sur les programmes gouvernementaux, les moyens de pénétrer des marchés, les technologies, etc.

Nous passerons sous silence les autres services proposés par les milieux d'affaires dans le cadre de l'enquête; en effet, avec un pourcentage maximum de 11 % sur un échantillon de 55 personnes interviewées, la validité statistique des autres propositions est douteuse.

5. Conclusions et recommandations

Les observations formulées quant à l'évolution historique des CDER et les opinions des intervenants et des utilisateurs des commissions témoignent d'une évaluation semblable de la situation. Compte tenu de notre appréciation et de notre expérience, nous en concluons que les CDER doivent modifier l'ordre de priorité de leurs activités. Ainsi devraient-elles en abandonner certaines ou au moins en diminuer considérablement l'envergure, et utiliser le temps et les moyens ainsi dégagés pour intensifier leurs autres activités. Il s'agit donc pour les CDER de repenser leurs priorités et de redistribuer leurs ressources plutôt que de demander des moyens additionnels. Dans l'ensemble, les CDER disposent actuellement de ressources suffisantes. Il n'y a pas lieu de leur en donner d'autres tant qu'elles n'auront pas remanié leurs priorités.

D'une manière générale, les activités qu'il convient d'abandonner ou de réduire considérablement correspondent au côté "matériel" du

développement économique régional. Voici nos recommandations précises :

. Les CDER ne devraient pas participer à la gestion (et à la propriété) des parcs industriels et d'autres types d'actifs physiques. Ces équipements seraient cédés à des organismes du gouvernement ou au secteur privé. Les municipalités sont les plus à même de les acquérir et de les gérer. Il faudrait néanmoins étudier chaque cas individuellement pour planifier une cession harmonieuse.

. Les CDER ne devraient pas participer à des activités reliées au développement social de la région.

. Les CDER devraient être plus sélectives quant aux pressions exercées en faveur de l'infrastructure régionale. En effet, les organismes politiques locaux et régionaux sont mieux placés pour le faire.

. Les CDER consacrent beaucoup trop d'énergie à établir le profil de l'assiette économique de leur région : elles devraient s'en tenir à une mise à jour annuelle.

Toujours d'une manière générale, les activités qu'il faut privilégier davantage portent sur le "logiciel" du développement économique régional. Voici nos recommandations précises :

. L'aide à la création de nouvelles entreprises devient la priorité absolue des CDER. Leur objectif, dans une perspective à long terme, serait de développer l'entrepreneurship régional, tandis qu'à court terme, il consisterait à aider les entrepreneurs éventuels.

. Il faudrait ensuite faciliter l'expansion des entreprises existantes.

- La principale forme d'aide que les CDER peuvent proposer aux entrepreneurs consisterait à faire connaitre les programmes gouvernementaux existants et à guider les entrepreneurs pour qu'ils obtiennent l'aide gouvernementale la plus appropriée et la plus généreuse possible.

Nous croyons que, à un deuxième niveau de priorités, les CDER doivent s'employer davantage à :

- Organiser pour les entrepreneurs de la région des missions industrielles et commerciales hors de la province, en plus de recevoir des délégations d'affaires dans la région, afin d'y multiplier les occasions d'affaires; ces missions ne seraient pas financées par les CDER, mais plutôt par les entreprises qui y participent.

- Donner aux entreprises de la région un accès à des services de consultation à prix modique, y compris des conseils sur le financement des nouvelles entreprises.

- Devenir le point de ralliement des activités des gens d'affaires et des autres agents économiques soucieux de l'essor économique du territoire de chaque région.

Dans le chapitre suivant, nous faisons appel à ces nouvelles priorités pour établir les responsabilités des CDER selon le modèle théorique du développement économique régional basé sur l'entrepreneurship et le partenariat stratégique, que nous avons proposé plus haut.

<u>Les responsabilités des commissions</u>

Voici les principales responsabilités des commissions de développement économique régional du Nouveau-Brunswick, d'ici au milieu des années 1990.

A. **La mission**

Les CDER du Nouveau-Brunswick doivent poursuivre la mission suivante :

"Promouvoir la croissance économique dans les régions du Nouveau-Brunswick en enrichissant la base économique particulière à chaque région par le biais de l'entrepreneurship et du partenariat stratégique."

B. **Secteurs d'activité économique visés**

Les CDER doivent veiller au développement du :

Secteur industriel : toutes les industries, et plus particulièrement les entreprises de transformation.

Secteur des services : les services aux entreprises et les services "exportables", comme le tourisme.

En ce qui concerne les autres secteurs, les CDER devraient respecter les principes suivants :

Le secteur primaire : Les grandes entreprises de ce secteur n'ont besoin d'aucune aide des CDER; pour leur part, les PME sont habituellement desservies par les bureaux régionaux des ministères fédéraux et provinciaux (Mines, Forêts, Pêches et Agriculture). Les CDER ne doivent pas s'occuper des entreprises du secteur primaire à moins qu'elles ne s'adonnent à des activités de transformation.

Services aux particuliers : Les services aux particuliers à vocation essentiellement locale, comme le commerce de détail, n'ont pas besoin d'aide pour la création et l'expansion des entreprises. Étant donné qu'elles visent la population en général, les

entreprises de ce secteur vivent et meurent au rythme de l'évolution du marché local; d'une manière générale, il y a suffisamment d'entrepreneurship dans les services aux particuliers. Dans un nombre limité de cas, les CDER pourraient participer à la création ou à l'expansion d'entreprises de services aux particuliers (un centre commercial, par exemple), lorsque le projet entraine la création nette d'un nombre appréciable d'emplois régionaux additionnels, et qu'il ne fait pas que déplacer des emplois existants.

Services institutionnels : Les CDER ne devraient pas participer à la création ni à l'expansion d'institutions gouvernementales, puisque celles-ci ne résultent pas de l'entrepreneurship. Les CDER peuvent toutefois aider des entreprises privées offrant des services institutionnels, à la condition de respecter le critère d'un nombre appréciable net d'emplois régionaux additionnels.

C. La clientèle cible

La clientèle cible des CDER, ce sont les petites et moyennes entreprises, c'est-à-dire principalement les entrepreneurs qui dirigent des entreprises de moins de 100 employés. On peut la séparer en deux groupes distincts :

- les entrepreneurs éventuels qui entendent se lancer en affaires;

- les entrepreneurs sur le point de procéder à l'expansion de leur entreprise.

La plupart des commissions privilégient actuellement le second groupe, mais nous sommes d'avis qu'elles devraient consacrer la moitié de leurs ressources au lancement de nouvelles entreprises. Comme nous l'avons vu, la nouvelle entreprise est un moteur non négligeable de la croissance économique du Nouveau-Brunswick et

représente de ce fait l'avenir de la province. Les commissions peuvent faciliter la création de nouvelles entreprises en favorisant l'imitation et l'esprit d'entreprise. Nous proposons un peu plus loin des mesures précises que les CDER peuvent adopter à cet égard.

D'autre part, les CDER ne doivent pas s'occuper pas des problèmes d'expansion des grandes entreprises. Ces dernières peuvent compter sur une assistance à laquelle la PME n'a pas accès. Lorsqu'une grande entreprise connait un grave problème d'emploi, la Section de la sécurité d'emploi du Nouveau-Brunswick peut l'aider à trouver une solution appropriée; l'intervention de la CDER ne consisterait qu'à avertir la Section en temps opportun. Une commission peut être appelée à intervenir dans ce genre de situation si les solutions proposées englobent des programmes de développement régional de l'entrepreneurship.

Les commissions doivent insister, tant dans leurs activités promotionnelles que dans leur comportement, sur le fait qu'elles constituent des organismes indépendants de développement économique régional et qu'elles ne sont pas un prolongement du ministère du Commerce et de la Technologie dans les régions, même si c'est le ministère qui les finance dans une large mesure.

D. Les principaux objectifs

D'après nos conclusions et nos recommandations précédentes, voici les principaux objectifs des CDER :

- Faciliter la création d'un contexte régional favorable à l'entrepreneurship et aider les entrepreneurs éventuels.

- Aider les entreprises existantes à élaborer et à réaliser leurs projets d'expansion.

. Etre le bureau où s'adressent en premier lieu les entrepreneurs de la région actuels et éventuels pour obtenir, directement ou indirectement de la CDER, de l'information, des conseils sur leur entreprise, un soutien approprié et de l'aide offerte notamment par les gouvernements.

E. Les rôles des commissions

Le lecteur trouvera ci-dessous les rôles précis que les CDER doivent jouer si elles veulent s'acquitter de leur mission dans les régions du Nouveau-Brunswick. Les rôles en question sont répartis selon les dix groupes qui composent notre modèle théorique pour le développement d'une économie par le biais de l'entrepreneurship et du partenariat stratégique. Tels qu'ils sont proposés, les groupes de rôles ont pour but de créer un climat "idéal" pour l'épanouissement de l'entrepreneurship au Nouveau-Brunswick. Un certain nombre de ces rôles doivent être exercés à court terme et d'autres, à moyen ou à long termes; néanmoins, ils cherchent tous à stimuler l'esprit d'entreprise et le développement de la province.

1) Accès au capital

. Les CDER doivent fournir aux entrepreneurs de l'information et des conseils sur les programmes gouvernementaux de financement des entreprises.

. Les commissions doivent faciliter l'accès des entrepreneurs au capital en les aidant à établir des plans d'affaires qu'ils pourraient présenter à des investisseurs, banques ou autres institutions financières. Il arrive souvent que les entrepreneurs ne trouvent pas de fonds parce qu'ils ne savent pas décrire clairement leurs projets.

. Les CDER doivent servir de catalyseur en vue de la création de fonds régionaux pour l'expansion des entreprises, c'est-à-dire

d'entreprises ou de clubs de capital de lancement ou de risque. Cette activité devrait consister à :

- identifier les personnes ou entreprises susceptibles de contribuer à ces fonds (entrepreneurs prospères, grandes entreprises ou institutions financières);

- réunir ces investisseurs éventuels et stimuler leur intérêt;

- fournir l'information, les conseils et les encouragements voulus pour lancer les fonds.

Nous ne recommandons pas que les CDER investissent dans ces fonds régionaux pour l'expansion des entreprises. De plus, s'il s'avère difficile de lancer un fonds semblable dans certaines régions, plusieurs CDER pourraient se regrouper pour constituer un bassin plus vaste de ressources, ou un fonds provincial pour l'expansion des entreprises pourrait être envisagé.

. Les CDER doivent aider les entrepreneurs à trouver des "partenaires stratégiques" qui peuvent contribuer au capital d'une nouvelle entreprise.

2) <u>Soutien à la gestion</u>

. Il n'appartient pas aux CDER de proposer directement des services-conseils spécialisés tels que le marketing, la production et la comptabilité. Cependant,

. les CDER doivent constituer une "banque" de gens d'affaires et de professionnels, actifs ou retraités, qui pourraient servir de consultants bénévoles, en contrepartie d'honoraires modiques ou moyennant une participation dans l'entreprise ou

une part des bénéfices. Cette "banque" serait utile pour les entrepreneurs qui ne trouvent pas facilement l'aide dont ils ont besoin pour prendre certaines décisions. S'il s'avère difficile de constituer de telles banques de conseillers dans certaines régions, il faudra songer à constituer une banque provinciale.

3) Information sur le marché

. Les CDER doivent être au courant des études sectorielles diffusées gratuitement ou à prix modique par les gouvernements fédéral et provincial et par d'autres organismes, à l'intention des milieux d'affaires. Elles doivent savoir où obtenir les études en question et d'autres renseignements sur les marchés. On retrouve habituellement ces études dans les bibliothèques centrales ou auprès des ministères intéressés.

. Les commissions doivent être à l'écoute de toute information, qu'elle provienne de la région ou de l'extérieur, qui identifie un marché éventuel, et la faire parvenir aux entrepreneurs régionaux susceptibles d'être intéressés.

4) Accès aux marchés

. Seules ou en collaboration avec d'autres commissions régionales du Nouveau-Brunswick, les CDER doivent organiser des manifestations commerciales permettant aux fournisseurs de chaque région d'identifier des clients éventuels partout au Nouveau-Brunswick et de leur proposer leurs services, dans le but de remplacer les produits importés et de favoriser la sous-traitance au Nouveau-Brunswick.

. Les commissions doivent mettre sur pied des missions commerciales et industrielles à des expositions commerciales hors de la province, dans des marchés que les entreprises du

Nouveau-Brunswick n'exploitent pas encore assez mais qui semblent prometteurs (le Québec, la Nouvelle-Angleterre et l'Ontario, par exemple). Ces missions devraient être financées intégralement par les entreprises participantes.

. Les CDER doivent aider les entrepreneurs à trouver des "partenaires stratégiques" qui peuvent offrir un accès essentiel à des marchés inexploités.

5) Entreprises et organismes de stimulation

. Les CDER doivent aider les entrepreneurs éventuels à identifier, parmi les entreprises existantes de leur région, ou des autres régions du Nouveau-Brunswick, les entreprises susceptibles de leur accorder un premier contrat, et aussi à convaincre ces entreprises à passer ce premier contrat.

. Les commissions doivent communiquer avec les grandes entreprises de leur région et identifier systématiquement auprès d'elles les possibilités de faire appel à des fournisseurs locaux pour des produits qui proviennent actuellement de l'extérieur de la région. Cette recherche des intrants-extrants donne toujours lieu, directement ou indirectement, à des occasions d'affaires. Il appartiendrait ensuite aux commissions de proposer ces occasions à des entrepreneurs actuels ou éventuels.

6) Entreprises et organismes d'incubation

. Les commissions doivent faire meilleur accueil aux entrepreneurs éventuels possédant des compétences techniques spécialisées et formés dans des entreprises d'incubation de la région. En effet, ceux qui ont travaillé dans des entreprises bien établies sont plus susceptibles de réussir en affaires à cause de leur expérience pratique et de leur

connaissance du marché. Ils sont moins enclins à commettre des erreurs stratégiques au départ.

. Les commissions doivent axer une partie de leur promotion relative à l'entrepreneurship sur les employés de ces entreprises et organismes d'incubation, et adapter leur aide aux besoins particuliers de ces employés (moyens financiers et soutien à la gestion, par exemple).

7) <u>L'entraînement par l'imitation</u>

. Les commissions doivent faire connaître les succès des entreprises et entrepreneurs locaux au moyen d'articles dans les journaux et de bulletins (si les moyens le permettent) et par tout autre média (radio ou télévision) pouvant jeter un éclairage favorable sur la réussite de l'entrepreneurship et du partenariat stratégique dans la région.

. Les commissions doivent organiser un concours annuel pour les entrepreneurs de la région en vue de primer :

- <u>la nouvelle entreprise de l'année</u> (entreprise constituée au cours de l'année écoulée et ayant remporté un succès initial exceptionnel).

On pourrait tenir un concours semblable à l'échelle provinciale et y attribuer deux autres prix pour :

- <u>l'"expansion" de l'année</u> (une entreprise qui existe depuis un certain temps et qui a connu plusieurs expansions);

- <u>l'entreprise de "stimulation" de l'année</u> (une entreprise qui s'est signalée en donnant à un entrepreneur local l'occasion de profiter d'un "premier contrat").

Les CDER organiseraient le concours provincial dans une région différente chaque année et en feraient un événement largement couvert par les médias.

8) <u>Nouvelles technologies, nouvelles compétences</u>

. Les commissions doivent organiser, sans les financer, des visites industrielles dans d'autres régions du Nouveau-Brunswick et hors de la province, afin que les entrepreneurs d'un secteur donné puissent voir ce que font d'autres entreprises et comment elles le font. La recherche de "partenaires stratégiques" peut également s'inscrire dans le cadre de ces visites. Encore une fois, les CDER ne devraient pas financer ces visites.

. Les commissions doivent veiller à informer davantage les milieux d'affaires sur les possibilités offertes par les programmes gouvernementaux pour le développement technologique.

. Les commissions doivent sensibiliser les entrepreneurs au sujet de l'aide offerte par le gouvernement pour améliorer les compétences de leurs employés.

. Les CDER doivent aider les entrepreneurs à trouver des partenaires stratégiques susceptibles de leur apporter les technologies dont ils ont besoin.

9) <u>La culture de l'entreprise</u>

. Dans la plupart des régions du Nouveau-Brunswick et particulièrement dans certaines, la population a besoin de "croire" que l'entrepreneurship local est possible et viable, et que les risques sont limités et contrôlables. Plus

souvent qu'autrement, les individus doutent qu'il soit possible de se lancer en affaires et de réussir, tandis que les grandes entreprises locales ont tendance à ignorer les possibilités de développement et d'essor que représentent la population et la PME locales, tant pour elles que pour la collectivité dans son ensemble. Aussi les CDER doivent-elles faire la promotion de l'entrepreneurship et expliquer à la collectivité ses avantages et ses risques inhérents. Elles doivent encourager l'autonomie économique plutôt que l'emploi, louanger les réussites et expliquer les échecs.

Dans le but de favoriser davantage l'épanouissement de cet esprit d'entreprise, les CDER devraient former un Conseil provincial dynamique, composé d'abord des présidents de chaque commission. Ce Conseil aurait pour mission d'obtenir une reconnaissance officielle de l'apport des commissions de toute la province au développement d'un entrepreneurship régional, d'un partenariat stratégique et de l'expansion économique du Nouveau-Brunswick. Une fois organisé, le Conseil pourrait s'adjoindre des gens d'affaires influents, des présidents d'université et d'autres agents économiques reconnus. Ainsi, ce sont l'entrepreneurship et le partenariat stratégique qui seraient également reconnus d'un bout à l'autre de la province. Cette nouvelle perception prendrait de deux à cinq ans pour se concrétiser.

A cette fin, le Conseil se fixerait les objectifs précis ci-dessous :

a) Promouvoir la cause de l'entrepreneurship et du partenariat stratégique auprès des habitants du Nouveau-Brunswick. Organiser la visite de membres prestigieux du Conseil auprès des diverses commissions.

b) Promouvoir la cause de l'entrepreneurship et du partenariat stratégique auprès du gouvernement. Recommander aux législateurs les mesures qui s'imposent pour favoriser un plus rapide développement des PME au Nouveau-Brunswick.

Le Conseil pourrait également jouer d'autres rôles importants :

a) Nous avons constaté que les commissions sont mal renseignées sur les activités, réussites et échecs des autres commissions; le Conseil pourrait donc être fort utile en diffusant cette information parmi les CDER.

b) Le Conseil pourrait entreprendre, à un niveau pan-CDER, les activités suivantes :

- Exercer des pressions sur les grandes entreprises qui refusent de jouer un rôle de stimulation dans leur région.

- Organiser des missions commerciales et industrielles hors de la province pour les entrepreneurs à la recherche de marchés et de partenaires stratégiques. Le Conseil ne devrait cependant pas financer ces missions.

- Constituer une banque provinciale de gens d'affaires et de professionnels, actifs ou retraités, capables de conseiller les entrepreneurs de toutes les régions. On pourrait y incorporer la notion de "parrainage".

- Collaborer à la création d'un fonds provincial pour l'expansion de l'entreprise; nous ne recommandons cependant pas que le Conseil participe à ce fonds.

. Le ministère du Commerce et de la Technologie fournirait initialement les fonds nécessaires pour le Conseil.

10) <u>Compétences et leadership</u>

. Pour que s'implante le modèle conceptuel de l'entrepreneurship et du partenariat stratégique, les CDER ont besoin d'un leadership plus dynamique. Autrement dit, les conseils d'administration des commissions doivent compter un plus grand nombre de gens d'affaires de la région qui ont réussi et qui peuvent, en participant aux travaux des commissions, servir de modèles et de conseillers aux entrepreneurs actuels et éventuels. Ils peuvent également faire participer leurs entreprises en qualité de partenaire stratégique ou de stimulateur. Nous croyons que la création du Conseil provincial et la plus grande visibilité dont jouiront les CDER et leurs présidents faciliteront le remaniement des conseils des CDER, parce qu'elles pourront alors attirer un plus grand nombre de chefs d'entreprise.

IV. LE FONCTIONNEMENT DES COMMISSIONS

IV. LE FONCTIONNEMENT DES COMMISSIONS

1. Les commissaires

A. Évaluation des commissaires

Dans chacune des régions, la majorité des personnes interviewées sont d'avis que leur commissaire effectue du bon travail, compte tenu des ressources dont il dispose. Un tel degré de satisfaction doit cependant être nuancé, à la lumière de certaines observations particulières.

- De façon générale, les maires se sont montrés plus critiques que les membres des conseils d'administration. Si certains conflits de personnalité expliquent en partie une telle situation, il faut également tenir compte des déceptions éprouvées par les maires face aux décisions des commissaires. En effet, ces derniers sont souvent perçus comme privilégiant une municipalité en particulier, en réponse aux besoins des entrepreneurs. Pour les municipalités non retenues, la décision du commissaire semble alors teintée de favoritisme plutôt que fondée sur des critères purement économiques.

- Dans un tiers des commissions, un certain nombre de gens d'affaires ont exprimé l'avis que leur commissaire n'est pas assez dynamique. Selon eux, les commissaires auraient intérêt à approfondir leurs recherches d'occasions d'affaires, à consacrer plus de temps au développement et à manifester davantage leur présence.

B. Ressources nécessaires

Les commissaires, les membres des conseils d'administration et les maires ont exprimé l'avis quasi unanime que les commissaires pourraient offrir un rendement supérieur s'ils disposaient de ressources humaines et financières supplémentaires.

Une telle observation n'a pas de quoi surprendre et traduit bien la réalité : avec davantage de moyens, les commissaires pourraient évidemment faire plus. Toutefois, la question la plus importante est la suivante : "Compte tenu des ressources dont ils disposent, les commissaires peuvent-ils s'acquitter efficacemment de leurs fonctions?" De façon générale, la response à cette question est "oui". Bien qu'on n'en refuserait pas d'autres, on se dit généralement satisfait, au sein des commissions, des moyens dont on dispose. En conséquence, le défi posé aux commissions est de bien fixer leurs priorités et de les réaliser. Nous souscrivons à cette position.

Interrogées sur les outils supplémentaires dont les commissions pourraient tirer profit, les personnes interviewées ont signalé les outils de marketing et de relations publiques et, plus particulièrement, les instruments et les budgets de publicité nécessaires à la promotion des commissions. Nous sommes d'avis que la promotion permettrait certes de mieux informer le monde des affaires des services et du rôle des commissions, mais que la priorité devrait porter sur l'établissement de contacts directs entre commissions et gens d'affaires, car ces derniers ne sont pas particulièrement friands de communications écrites.

C. Le commissaire idéal

Les caractéristiques du commissaire idéal figurant ci-dessous correspondent aux réponses formulées par la majorité des répondants. (Les caractéristiques sont données par ordre d'importance décroissante.)

- Leadership
- Qualité des relations publiques et facilité de communication
- Compétences techniques et commerciales
- Sens de l'engagement face aux fonctions à assumer

. Acceptation par la collectivité
. Agressivité, dynamisme

On n'a noté aucune différence importante dans les réponses obtenues auprès des différents groupes interrogés.

D. Rémunération

Les commissaires sont, de façon générale, satisfaits de leur rémunération. C'est au conseil d'administration de chaque commission qu'il revient de réviser les salaires du personnel. Les augmentations sont généralement fonction du budget annuel de la commission et correspondent le plus souvent aux révisions salariales adoptées par la province au moment de l'évaluation. La section 4 intitulée "Questions d'ordre financier" analyse la rémunération versée au personnel des CDER.

2. Les conseils d'administration

Fonctions actuellement exercées par les conseils d'administration

Selon la plupart des membres interrogés dans la province, les principales fonctions exercées par les conseils d'administration sont les suivantes :

. obtenir des renseignements sur les travaux accomplis par les commissions;
. élaborer des lignes de conduite;
. fixer des objectifs (tâches spécifiques à accomplir et mode d'exécution);
. assurer le contrôle des résultats (c'est-à-dire des interventions).

A la lumière des discussions avec les commissaires, il semble que l'importance accordée à ces fonctions varie d'un conseil à l'autre.

Dans cinq régions, les commissaires ont affirmé que l'élaboration des lignes de conduite et l'établissement des objectifs s'inscrivaient plutôt dans le cadre de leur propre mandat. Dans ces régions, le rôle dévolu au conseil d'administration est alors de discuter et d'approuver les recommandations formulées par les commissaires au chapitre des lignes de conduite et des objectifs.

Dans ces régions, le commissaire se trouve donc à assumer en grande partie des responsabilités qui devraient normalement relever du conseil d'administration.

D'un point de vue organisationnel, cette situation présente d'importantes lacunes. En effet, dans une structure fonctionnelle normale, le conseil d'administration constitue l'organe décisionnel suprême. Au sein d'une CDER, le conseil d'administration a pour mandat d'établir les orientations et les objectifs, de faire en sorte que ceux-ci soient respectés par le commissaire et son personnel, ainsi que de conseiller la direction de la commission.

Les cinq régions dont il est ici question sont aux prises avec une certaine distorsion organisationnelle, en ce sens que le conseil d'administration n'assume pas pleinement son rôle d'"administrateur" de la commission. Le conseil délègue, en quelque sorte, son rôle au commissaire soit en raison d'une volonté insuffisante de participation des membres du conseil, soit en raison du leadership plus marqué exercé à ce chapitre par le commissaire.

Le temps que le commissaire consacre aux fonctions normalement dévolues au conseil réduit celui dont il dispose pour s'acquitter de son propre mandat. Dans ces conditions, le conseil d'administration tend à exercer un pouvoir symbolique plutôt que réel.

En moyenne, les conseils d'administration se réunissent tous les deux mois (dans certaines régions, ces réunions ont lieu chaque mois et dans d'autres, tous les trois mois). Toutes les régions sont dotées d'un comité de direction qui tient ses propres réunions pendant l'année. Bien que le mandat des comités de direction varie d'une région à l'autre, leur travail consiste généralement à contrôler les activités de la commission et à choisir les autres membres du conseil.

Par ailleurs, les représentants des municipalités siégeant au conseil ont tendance à se définir d'abord comme des protecteurs des intérêts de leur municipalité respective. Il semble qu'ils ne perçoivent pas toujours le conseil d'administration comme une tribune de discussion visant à examiner les moyens de stimuler le développement économique de toute la région. Bien qu'il soit légitime, ce souci des intérêts des municipalités participantes n'est pas propre à contribuer au développement régional de l'entrepreneurship et à favoriser la croissance de la petite entreprise.

A. Autres fonctions que pourraient assumer les conseils d'administration

Les commissaires et les maires ont exprimé l'avis quasi unanime que les membres des conseils d'administration doivent manifester davantage leur présence au sein de la collectivité régionale. Ils estiment que les commissions doivent accroitre leur visibilité dans leur région et que les membres des conseils d'administration doivent faire office d'ambassadeurs de leur commission respective. Bien qu'ils entérinent cette position, les membres des conseils se montrent plus réservés à cet égard.

La présence discrète des membres des conseils d'administration peut être attribuée aux facteurs suivants :

. les membres des conseils ne sont pas toujours conscients que la représentation de la commission et sa visibilité au sein de la collectivité comptent parmi leurs attributions les plus importantes;

. au moment de leur nomination, les membres des conseils ont souvent l'impression que leur charge de travail ne sera pas très lourde (c'est-à-dire se réunir tous les deux mois pour étudier un certain nombre de propositions, etc.) et qu'ils ne devront consentir aucun effort particulier, si ce n'est d'être présents et de faire preuve de jugement;

. les gens d'affaires siégeant aux conseils ont en général un emploi du temps fort chargé et ont peu de temps à consacrer aux travaux de la commission;

. les représentants municipaux qui siègent aux conseils sont portés à percevoir leur mandat comme un prolongement des fonctions qu'ils assument déjà et sont donc peu enclins à apporter une contribution originale.

Les membres des conseils (y compris les membres des comités de direction) ne saisissent pas toujours l'effet multiplicateur que leur présence manifeste au sein de leur collectivité peut apporter à la commission, en lui permettant de raffermir sa position dans son milieu. Cette responsabilité devrait constituer l'une des priorités de tout membre d'un conseil d'administration. Les présidents des commissions auraient intérêt à donner l'exemple en se rendant, à intervalles réguliers, dans les municipalités de leur région pour y expliquer les fonctions de leur commission aux clients existants et éventuels (issus du milieu des affaires).

B. Durée du mandat

Les commissaires, les membres des conseils, les maires et les gens d'affaires conviennent généralement que le mandat des membres des conseils d'administration devrait être de trois ans. Il semble qu'un mandat d'un an ou deux soit insuffisant pour permettre aux membres d'assimiler le fonctionnement de la commission et d'acquérir les connaissances nécessaires pour élaborer, de façon éclairée, les orientations et les objectifs des CDER.

Par ailleurs, un mandat de quatre ou cinq ans risquerait d'encourager une certaine apathie; il en résulterait du "bois mort", aux dires d'un homme d'affaires interrogé.

Nous sommes d'avis, pour notre part, que la durée du mandat des membres des conseils devrait être fixée à trois ans. Nommés pour des périodes plus courtes, les administrateurs ne peuvent donner la pleine mesure de leur compétence car ils ne connaissent alors pleinement les rouages de la commission qu'au terme de leur mandat. A l'inverse, un mandat plus long freinerait l'"oxygénation" des conseils; leur capacité de renouvellement est en effet essentielle à l'apport de nouvelles idées sur le développement économique régional.

Enfin, l'administrateur particulièrement compétent et actif dans son milieu devrait pouvoir bénéficier d'un mandat prolongé. Dans ce contexte, le mandat de trois ans recommandé ne pourrait être renouvelé qu'une seule fois.

C. Composition des conseils

Au Nouveau-Brunswick, le nombre moyen de membres des conseils des CDER s'élève actuellement à 16. Le plus petit conseil est celui de la commission de Dieppe (9) et le plus gros, celui de la commission de la Capitale (21).

Aucune des commissions n'a fait part de son besoin d'accroitre le nombre des membres de son conseil d'administration, alors que près d'un tiers d'entre elles ont fait état de la difficulté de travailler avec des conseils comptant plus de 14 ou 15 membres. Pour ce qui est de la représentativité des membres, les personnes interrogées n'avaient pas de commentaires à formuler ou ont signalé qu'idéalement on devrait accroitre la proportion de gens d'affaires. Des gens d'affaires, sans lien avec les affaires municipales, permettraient aux conseils et aux commissions de se pencher sur des "problèmes véritables" et de réduire les tiraillements politiques.

Nous sommes d'avis que les comités de direction sont une solution partielle au problème du grand nombre de personnes autour d'une même table. Cependant, il est vrai que les conseils qui comptent beaucoup de membres peuvent difficilement arriver à travailler efficacement. En de tels cas, les discussions sont souvent longues et laborieuses, et on perd beaucoup de temps.

Nous suggérons donc que le nombre de membres par conseil ne dépasse jamais 14 et soit même généralement limité à 12, y compris les membres du comité de direction, au nombre de 4 ou 5. Au moins la moitié des membres devraient provenir du monde des affaires. En outre, les commissions devraient veiller à mettre sur pied des comités consultatifs de gens d'affaires au sein des régions. De tels comités pourraient :

. se pencher sur des problèmes ou des événements spéciaux concernant les commissions;

. accroitre la participation du milieu des affaires aux travaux des commissions sans pour autant réduire la représentation des municipalités au sein des conseils ni augmenter indûment le nombre de membres présents aux réunions.

Ces comités consultatifs rendraient compte de leurs activités et adresseraient des recommandations au conseil de leurs commissions respectives.

3. Évaluation

Nous avons demandé aux commissaires, aux membres des conseils ainsi qu'aux maires de nous préciser les méthodes utilisées pour évaluer le rendement des commissions, des conseils et des commissaires.

A. La commission

Les deux principaux critères quantitatifs actuellement utilisés pour évaluer les commissions sont les suivants :

. le nombre d'entreprises créées;
. le nombre d'emplois créés.

Bien qu'un certain nombre d'intervenants dans chacune des commissions aient mentionné ces deux critères, il convient de signaler que les rapports annuels des commissions sont parfois muets à ce chapitre.

L'un des critères qualitatifs mentionnés par les répondants est le suivant : "La commission répond-elle aux besoins des entrepreneurs?" Par exemple, la commission organise-t-elle des visites industrielles à l'intention des entrepreneurs qui en font la demande? Bien qu'un tel critère ait souvent été cité, on a semblé incapable de préciser comment on l'évalue ou on pourrait le faire. Voici d'autres critères mentionnés :

. le nombre de demandes envoyées par la commission au gouvernement, dans le cadre du PAFPE;

. les fonds provenant du PAFPE dont bénéficie la région;

. le degré de participation active des membres du conseil d'administration;

. la conformité à la stratégie officielle de la Commission.

B. Le commissaire et son personnel

Dans toutes les régions, le rendement du commissaire fait l'objet d'une évaluation annuelle par le comité de direction et le conseil d'administration. Il est cependant difficile de déterminer les critères précis utilisés à cette fin. On semble procéder à une évaluation globale et à une appréciation générale du travail du commissaire plutôt qu'à un examen détaillé de ses points forts et de ses points faibles. Soulignons que les autres membres du personnel de la commission ne sont pas soumis à une telle évaluation par le conseil. Ce sont les commissaires eux-mêmes qui assurent le contrôle, informel, du travail de leur adjoint ou de leur secrétaire et qui veillent aux rajustements souvent nécessaires.

C. Le conseil d'administration

Un certain nombre de répondants ont signalé que l'évaluation des membres du conseil est effectuée par le président de la commission. Cependant, aucune commission ne procède à une évaluation formelle du conseil d'administration dans son ensemble ni de chacun de ses membres.

D. Aperçu

Dans l'ensemble, les commissions semblent bien assumer leurs responsabilités. Elles sont portées à baser l'évaluation de leur travail sur des critères quantitatifs, tel le nombre d'emplois et

d'entreprises créés, bien qu'une telle évaluation soit dépourvue d'un cadre systématique et normalisée à l'échelle de la province. D'autre part, les commissions ne procèdent pas à l'évaluation d'aspects plus qualitatifs de leur travail. On procède à une appréciation générale du travail des commissaires chaque année, mais ni les conseils d'administration, ni leurs membres ne font l'objet d'une évaluation formelle.

4. Questions d'ordre financier

A. Réactions aux récents changements apportés à la formule de financement

Il y a eu peu de commentaires sur les changements apportés récemment à la formule de financement. Dans l'ensemble, soit que les personnes interviewées n'étaient pas au courant des détails de ces changements, soit qu'elles étaient d'avis que ces changements ne les touchaient pas.

Les intervenants dans les commissions, particulièrement les commissaires et les membres des conseils d'administration, ont cependant été plus loquaces sur la question de la participation financière obligatoire de toutes les collectivités de la région. Une telle obligation épargnerait aux commissaires la tâche de convaincre les maires de participer aux commissions.

Nous sommes d'avis que la participation aux commissions doit demeurer facultative. L'imposition d'une obligation de participer ne ferait que susciter de l'animosité, alors que l'on souhaite créer un climat de collaboration et de dynamisme.

B. Budgets de fonctionnement

La plupart des membres des conseils d'administration et des maires se disent "satisfaits" de la façon dont les commissaires

TABLEAU 13

BUDGETS DES CDER, 1987-1988

en %

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Moyenne
Frais fixes													
-Salaires et charges sociales	57	55		59	52	53	68	61	69	48	59	57	58
-Autres (Loyer, électricité, assurances, nettoyage, matériel de bureau, frais bancaires, frais variables)	14	15		13	18	15	16	13	14	23	17	14	16
Frais de base	20	16		20	22	14	13	24	13	17	20	24	18
-Voiture													
-Utilisation de la voiture													
-Déplacements dans la région													
-Dans la province													
-Téléphone, télex													
-Articles et fournitures de bureau													
-Poste et messagerie													
Frais discrétionnaires													
-Représentation	6	13		1	7	17	2	1	3	4	-	2	5
-Publicité et promotion													
-Projets spéciaux et autres	3	1		7	1	1	1	1	1	8	4	3	3
TOTAL	100	100		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

administrent leurs budgets. Ils signalent que ces derniers réussissent très bien à s'en tirer "avec les moyens dont ils disposent". Comme il a été mentionné à la section "Les commissaires : b) Ressources nécessaires", les intervenants au sein des commissions croient qu'ils pourraient effectivement accomplir davantage avec des fonds supplémentaires, mais soulignent qu'ils réussissent à accomplir leur mandat dans le cadre de leurs budgets actuels. La plupart des intervenants signalent en outre que s'ils accepteraient volontiers des crédits de fonctionnement supplémentaires, ils sont néanmoins satisfaits de constater que les fonds publics dont ils disposent suivent le rythme de l'inflation.

Répartition moyenne des ressources financières

Le tableau 13 ci-contre présente la répartition moyenne des budgets de fonctionnement de 11 CDER (les données complètes pour la 12e commission n'étaient pas disponibles) pour 1987-1988, dans les quatre catégories principales suivantes :

. frais fixes :
  - salaires et avantages sociaux
  - autres
. frais de base;
. frais discrétionnaires.

Cette répartition correspond tout à fait au budget d'une entreprise de "services", dans lequel les salaires et les avantages sociaux constituent les dépenses de fonctionnement les plus importantes.

Il ne serait pas souhaitable de recommander l'adoption d'un budget normalisé pour toutes les CDER, car il revient à chacun des conseils d'administration de procéder à l'affectation des ressources disponibles en fonction de sa situation administrative particulière et de ses propres besoins et objectifs en matière de développement.

TABLEAU 14

PERSONNEL DES CDER : RÉMUNÉRATION ANNUELLE DE BASE

	Commissaire	Adjoint	Secrétaire
Maximum	48 000	31 200	21 743
Médiane	41 162	28 285	18 560
Minimum	29 500	19 880	15 900
Écart	18 500	11 320	5 843

Par ailleurs, nous croyons que la répartition moyenne des fonds des CDER devrait servir de modèle de base aux responsables de l'établissement des budgets. Si les conseils d'administration doivent disposer de toute la latitude voulue pour procéder à la répartition de leurs moyens financiers, les commissions auraient néanmoins intérêt, au moment de l'établissement de leur budget, à comparer leurs chiffres aux moyennes provinciales. En procédant de la sorte, les responsables pourraient déterminer les écarts injustifiés ou anormaux. Par exemple, l'affectation de 70 % du budget total au poste des salaires et des avantages sociaux (comparativement à la moyenne provinciale de 58 %) ne serait pas justifiée si le conseil d'administration était d'avis que le rendement du personnel était insuffisant. Le conseil pourrait également se demander si les variations enregistrées au chapitre des frais de représentation (de 1 % à 17 %) sont justifiées.

Rémunération du personnel

Le tableau 14 ci-contre présente les données comparatives au chapitre de la rémunération versée aux commissaires, aux adjoints et aux secrétaires.

Ce tableau révèle d'importants écarts entre les régions, soit :

- un écart de 18 500 $ entre le maximum et le minimum touché par les commissaires;

- un écart de 11 320 $ entre le minimum et le maximum touché par les adjoints des commissaires;

- la rémunération la plus faible versée à un commissaire est inférieure au salaire le plus élevé touché par un adjoint;

TABLEAU 15

SALAIRES VERSÉS AUX ADJOINTS ET AUX SECRÉTAIRES SOUS FORME DE POURCENTAGE DU SALAIRE TOUCHÉ PAR LES COMMISSAIRES

Région	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Moyenne
Salaire des adjoints par rapport au salaire des commissaires	-	69%	-	62%	67%	62%	58%	49%	71%	70%	-	66%	64%
Salaire des secrétaires par rapport au salaire des commissaires	51%	47%	46%	54%	38%	45%	35%	46%	44%	42%	56%	39%	44%
Différence	-	22	-	8	29	17	23	3	27	28	-	27	20%

. la rémunération la plus faible touché par un adjoint est inférieure au salaire le plus élevé versé à un(e) secrétaire.

Lorsque l'on met ces chiffres en perspective en tenant compte de certaines réalités propres aux différentes CDER, les écarts constatés ne semblent pas exagérés. Ainsi, les différences au chapitre de la rémunération d'une région à l'autre sont attribuables à deux facteurs principaux :

1. l'importance des responsabilités

   - taille du budget à administrer;
   - superficie de la région couverte;
   - nombre de clients existants et éventuels (gens d'affaires);

2. la "valeur marchande", dans la région, de titulaires de postes semblables.

Nous sommes d'avis qu'il ne serait pas opportun de normaliser les salaires versés aux membres du personnel des CDER dans l'ensemble du Nouveau-Brunswick, car ces derniers ne sont pas des fonctionnaires; ils sont engagés par divers conseils d'administration qui font face à des réalités régionales différentes.

D'autre part, la comparaison des salaires versés au personnel de chacune des commissions nous a révélé certaines anomalies. Le tableau 15 (ci-contre) présente les salaires versés aux adjoints et aux secrétaires sous forme de pourcentages du salaire touché par les commissaires. En moyenne, les adjoints touchent 64 % du salaire versé au commissaire et les secrétaires, 44 %.

Nous observons que dans certaines CDER l'écart entre les salaires versés aux adjoints et aux secrétaires est insuffisant. Ainsi,

dans les régions 4 et 8 l'écart est tellement faible que l'on peut se demander si le(a) secrétaire n'est pas un(e) second(e) adjoint(e) (région 4) ou si l'adjoint(e) n'est pas un(e) second(e) secrétaire (région 8).

Certes, l'expérience et la scolarité des candidats ou employés doivent constituer pour le conseil d'administration des critères de rémunération essentiels. Néanmoins, on ne doit jamais perdre de vue l'importance relative des attributions dévolues aux commissaires, aux adjoints et aux secrétaires. On pourrait donc s'inspirer du barème suivant :

. commissaire : entre 30 000 $ et 50 000 $ selon l'importance des responsabilités qu'il exerce;

. adjoint : environ 65 % du salaire versé au commissaire;

. secrétaire : environ 45 % du salaire du commissaire.

On peut évidemment s'en écarter pour tenir compte de l'expérience et des compétences particulières des titulaires.

5. Conclusions et recommandations

Conclusions

1. Les commissaires

. Les commissaires s'avèrent des gestionnaires efficaces, particulièrement lorsque l'on tient compte des moyens limités dont ils disposent.

2. Les conseils d'administration

. Un certain nombre de conseils d'administration sont dirigés par le commissaire, plutôt que par le président.

. On note certaines lacunes sur le plan de la visibilité des commissions au sein des collectivités, attribuables au fait que les membres des conseils d'administration privilégient la dimension "interne" de leurs fonctions au détriment de l'aspect "externe", qui comprendrait leur présence au sein des collectivités.

. Le grand nombre de membres siégeant aux conseils d'administration nuit souvent au déroulement des réunions.

. Les intervenants sont d'avis que l'on aurait intérêt à accroitre le pourcentage des gens d'affaires siégeant aux conseils.

3. Évaluation

. Les CDER communiquent rarement leurs objectifs annuels officiels à leurs bailleurs de fonds.

. Toutes les CDER n'assurent pas un contrôle approprié de leurs résultats à court et à moyen terme.

. Le contrôle des résultats des CDER n'est pas uniforme.

4. Questions d'ordre financier

- Les derniers changements apportés à la formule de financement sont bien acceptés par les intervenants au sein des commissions.

- Les CDER disposent d'une latitude suffisante pour établir leurs priorités budgétaires, mais sont dépourvues de directives pour procéder à la répartition de leurs fonds.

Recommandations

Pour améliorer le fonctionnement des Commissions de développement économique régional, nous formulons les recommandations suivantes :

Commissaire

- Le commissaire est un employé de la commission, et il relève du conseil d'administration; il travaille donc conformément aux orientations du conseil, au lieu de lui dicter ses propres recommandations.

- Le commissaire met en oeuvre le plan stratégique de la commission.

- Le commissaire est un intervenant chargé d'aider directement les entreprises existantes et éventuelles dans sa région.

- Si un dossier nécessite l'intervention d'autres agents économiques, soit dans la région, soit au palier provincial ou fédéral, le commissaire en informe le conseil d'administration, à la condition que ce dossier ne soit pas confidentiel. A partir de ce moment, il revient au conseil d'administration de décider des démarches nécessaires auprès des intervenants politiques appropriés, de façon à faire avancer le dossier.

. Lors de l'engagement d'un commissaire, le conseil d'administration tient compte, de façon égale, des critères suivants :

- leadership et facilité de communication;
- expérience dans le domaine des affaires et du développement économique;
- engagement résolu à la cause de l'entrepreneurship;
- acceptation par la collectivité;
- démarche dynamique relativement au travail à accomplir.

. Les commissaires actuels devraient adopter une attitude plus dynamique vis-à-vis de leurs responsabilités. En plus de stimuler l'activité économique, une telle attitude permettra aux commissaires d'améliorer leur image et d'accroître leur notoriété parmi les agents économiques régionaux.

Rôle du conseil d'administration

. Le conseil d'administration dirige et contrôle les travaux de la commission au sein de laquelle il siège. Cette responsabilité n'appartient pas au commissaire.

. Sur le plan interne, les rôles particuliers du conseil d'administration sont les suivants :

- représenter les gens d'affaires, les citoyens et les municipalités;
- définir les objectifs et les orientations de la commission;
- assumer la responsabilité du fonctionnement de la commission;
- approuver les travaux de la commission;
- évaluer les résultats obtenus par la commission.

. Sur le plan externe, le conseil d'administration joue un rôle actif à titre de représentant de la commission auprès du milieu des

affaires, des administrations municipales, du gouvernement et de la population.

. Les membres du conseil doivent consacrer au moins 30 % de leur temps, au cours de leur mandat, à représenter la commission, tout spécialement auprès du milieu des affaires et des municipalités. Cette exigence doit être bien comprise tant par les candidats que par les municipalités au moment du recrutement.

. Au besoin, les membres du conseil font également office de "démarcheurs", auprès des pouvoirs publics, de façon à faciliter la réalisation de certains objectifs de développement économique dans la région.

Président de la commission

Le président de la commission est le dirigeant et le premier représentant de la commission, dans la région et dans l'ensemble de la province.

Les trois attributions principales du président sont les suivantes :

1. Chapeauter la structure organisationnelle de la commission.

2. Accroitre la visibilité de la commission dans la région en participant à diverses manifestations locales d'affaires et en assurant le développement des relations avec les médias. A ce chapitre, le président donne l'exemple aux autres membres du conseil d'administration.

3. Mettre sur pied un organisme provincial (le Conseil), composé des présidents des CDER au Nouveau-Brunswick, et y jouer lui-même un rôle actif. Le mandat d'un tel organisme serait de faire en sorte que les CDER soient perçues comme des éléments dynamiques du développement régional au Nouveau-Brunswick. La visibilité accrue offerte par cet organisme provincial, ouvertement pro-

entrepreneurship, favoriserait le développement de l'esprit d'entreprise au Nouveau-Brunswick. On contribuerait ainsi à légitimer les CDER aux yeux de la grande entreprise qui, jusqu'à présent, s'est montrée plutôt réservée quant au développement de la petite entreprise. Cette opération permettrait enfin de faciliter et d'améliorer le processus de recrutement des membres et du président des conseils d'administration. A moyen terme, la portée élargie de cet organisme accentuerait l'intérêt manifesté par les milieux d'affaires qui n'auraient pas encore participé aux travaux des commissions. Cette superstructure favoriserait également l'établissement de liens plus nombreux entre les régions. Bref, la mise sur pied d'un tel organisme aurait des conséquences favorables à moyen et à long terme sur l'entrepreneurship au Nouveau-Brunswick.

Structure du conseil d'administration

. Les conseils d'administrations doivent être composés d'au moins 50 % de gens d'affaires qui ne sont pas nommés par un organisme municipal.

. Les représentants municipaux doivent posséder une certaine expérience des milieux d'affaires.

. A terme, l'application de ces deux recommandations permettrait de concentrer les efforts des commissions sur les besoins des chefs d'entreprise.

. Aux fins d'efficacité, le conseil d'administration doit limiter le nombre de ses membres à un maximum de 14, et de façon générale à 12.

. De façon à réduire le nombre total des membres du conseil, il est souhaitable de fixer une limite d'un représentant par municipalité participante. Ce représentant disposerait d'un nombre de voix

équivalant au nombre de sièges dont disposait auparavant la municipalité.

. La durée du mandat des membres du conseil d'administration doit être de trois ans, mandat qui ne serait renouvelé qu'une seule fois et dans des circonstances exceptionnelles.

. Dans la deuxième année de leur mandat, les membres du conseil doivent siéger à au moins un des comités mis sur pied par le conseil d'administration (ex. : comité des finances ou du marketing).

. Les membres du conseil qui ne semblent pas vouloir participer pleinement aux activités de la commission doivent être priés de démissionner.

Contrôle des résultats de la commission

. Le comité de direction du conseil d'administration doit assurer un contrôle plus rigoureux des résultats de la commission. En particulier :

- il voit à ce que les objectifs à court et à moyen terme de la commission et du commissaire soient clairement définis et rédigés, et qu'ils soient communiqués aux bailleurs de fonds (municipalités, ministère du Commerce et de la Technologie).

. Les objectifs de la commission doivent être énoncés de façon à faire ressortir les aspects fonctionnels suivants :

Objectifs de développement

- le nombre net[1] d'emplois et d'entreprises à créer (court terme : un an; moyen terme : de 3 à 5 ans);
- l'augmentation, exprimée en pourcentage, du nombre de demandes acheminées à Fredericton dans le cadre du PAFPE.

Objectifs de communication

- augmenter le niveau de notoriété de la commission au sein de la région;
- assurer une meilleure couverture des CDER dans les médias locaux.

Objectifs de promotion

- déterminer les manifestations à organiser ou le degré de participation (ex. : visites industrielles, colloques, etc.).

Objectifs organisationnels

- restructurer le conseil d'administration;
- mettre sur pied deux comités consultatifs à l'intention des milieux d'affaires;
- engager un employé à temps partiel supplémentaire, etc.

Objectifs financiers

- présenter le budget;
- élaborer un programme d'encadrement des coûts.

---

[1]Par nombre net, on entend les gains moins les pertes.

. On doit comparer les résultats obtenus par la commission avec ses objectifs à court et à moyen terme, et on doit produire une analyse détaillée à intégrer dans le rapport annuel de la commission afin de permettre à ses bailleurs de fonds (ainsi qu'aux milieux d'affaires) de juger des progrès accomplis.

. L'évaluation du rendement des commissaires doit être étroitement liée aux résultats obtenus par la commission. En outre, le commissaire doit être évalué en fonction des objectifs d'amélioration professionnelle établis au préalable par le comité de direction et le commissaire lui-même. Exemples d'objectifs à l'intention des commissaires :

- faire preuve d'un plus grand dynamisme (ex. : augmenter le nombre de visites effectuées auprès des gens d'affaires);
- suivre de plus près l'évolution des progrès technologiques susceptibles d'intéresser la base industrielle de la région;
- améliorer l'atmosphère de travail au sein des bureaux de la commission.

. Les objectifs et le rendement du commissaire et de la commission (tels qu'ils seraient présentés dans les rapports annuels) doivent être comparés avec ceux des autres régions ainsi qu'avec les données économiques provinciales.

. Nous ne sommes pas d'avis que les membres des conseils d'administration doivent fixer leurs propres objectifs, aux fins de comparaison ultérieure avec leurs résultats personnels. Cependant, nous croyons qu'il appartient au président de la commission de veiller à ce que les membres participent activement aux travaux de la commission et s'occupent de sa représentation régionale.

. Dans le cas du renouvellement éventuel du mandat d'un membre du conseil, la décision prise à cet égard doit tenir compte du

rendement de l'intéressé tant sur le plan interne que sur le plan externe. En principe, tout renouvellement serait de caractère exceptionnel.

Comités consultatifs

. Les autres agents économiques (gens d'affaires et autres intéressés) qui souhaitent participer aux travaux de la commission doivent pouvoir devenir "Membres de la CDER", moyennant le versement de frais annuels.

. En qualité de "Membres de la CDER", ces intervenants pourraient participer, de façon facultative, à des comités consultatifs spéciaux dirigés par des membres du conseil d'administration.

. De tels comités seraient créés pour une durée définie, avec un mandat clair, et dissous une fois leur rapport présenté au conseil d'administration.

. La souplesse d'une telle formule permettrait d'accroitre globalement le nombre d'intervenants au sein des commissions, sans cependant limiter l'efficacité des travaux des conseils d'administration.

Questions d'ordre financier

. Il n'y a pas lieu de modifier la formule actuellement utilisée pour assurer le financement des CDER.

. Les conseils d'administration doivent comparer leur budget annuel avec la ventilation moyenne des postes budgétaires des CDER de la province de façon à déterminer les écarts et les incohérences entre leurs objectifs particuliers et les sommes affectées à certains postes.

. Au moment d'établir les salaires à verser au sein des CDER, on doit tenir compte des attributions respectives des commissaires, des adjoints et des secrétaires. De façon générale, les salaires doivent être établis de la façon suivante :

. commissaire : entre 30 000 $ et 50 000 $ selon l'importance des responsabilités qu'il exerce;

. adjoint : environ 65 % de la rémunération versée au commissaire;

. secrétaire : environ 45 % du salaire du commissaire.

V. LIMITES TERRITORIALES

V. LIMITES TERRITORIALES

1. Établissement des limites territoriales : examen de la situation

Le mandat et les responsabilités des commissions de développement économique régional dont on fait état dans ce rapport supposent que les limites territoriales d'une commission sont établies en fonction de certains critères, dont :

- Toutes les collectivités de la province doivent avoir la possibilité de participer activement à une CDER; d'autre part, les entreprises existantes et les futurs entrepreneurs doivent avoir accès aux services offerts par une CDER.

- Le territoire d'une CDER doit être suffisamment étendu pour qu'elle soit en mesure de supporter un personnel qui peut offrir une gamme complète de services.

- Une CDER doit se confiner à un territoire dont l'étendue et le nombre d'habitants lui permettent de faire connaître, sans trop de difficultés, ses services aux entreprises déjà établies et aux futurs entrepreneurs de la région.

- La région doit être suffisamment homogène pour que les collectivités perçoivent les avantages de travailler en étroite collaboration. Cela suppose un seul marché du travail dans le territoire, ainsi que des similitudes sur le plan de l'infrastructure économique et des possibilités de développement.

- Il faut réduire au minimum le nombre d'organismes voués au développement économique dans une région. Il faut, en outre, définir clairement le rôle de chacun pour éviter la dispersion des ressources, le double emploi et la confusion chez les gens d'affaires.

Notre étude sur les limites territoriales des CDER nous a fait également voir les aspects suivants :

. Les petites villes éloignées ont toujours le sentiment d'être négligées au profit de la grande agglomération desservie par une CDER. Leur sentiment est d'autant plus vif que la CDER établit toujours ses quartiers dans la grande agglomération. Précisons que l'apport financier des petites villes n'a souvent pas l'importance de celui de la grande agglomération.

. D'autre part, les grands centres sont portés à croire qu'ils ont les moyens de s'offrir leur propre organisme de développement économique, et qu'ils sont ou seraient mieux servis par un office municipal de développement économique que par une CDER. Dans la plupart des cas, la CDER ne saurait être viable sans la participation de la grande agglomération. En outre, celle-ci, parce qu'elle fournit des biens et services spécialisés à la région entière, profite davantage du développement économique des petites villes que celles-ci ne bénéficient de son développement à elle.

. Les banlieues-dortoirs d'une grande agglomération hésitent à faire partie d'une CDER, car elles s'intéressent avant tout à l'habitation et au commerce. Cependant, les petites entreprises de services et même les usines peuvent fort bien s'y établir; elles devraient donc avoir accès aux services offerts par une CDER. N'oublions pas également que les banlieues-dortoirs profitent, elles aussi, du développement économique d'un grand centre.

. Les offices municipaux de développement économique remplissent actuellement des fonctions - vente de terrains industriels, gestion de parcs industriels, missions de prospection ou

revitalisation des centres-villes - qui ne relèvent pas, à notre avis, du rôle d'une CDER.

En nous fondant sur tous ces éléments, nous formulons une série d'observations et de recommandations sur les limites territoriales des CDER qui desservent les trois grandes agglomérations de la province - Saint-Jean, Moncton/Dieppe et Fredericton. Nous étudierons la situation de chacune de ces villes un peu plus loin, après avoir exposé les principes qui sous-tendent nos recommandations :

. Le territoire de chaque CDER doit correspondre aux critères énoncés plus haut.

. Il faut inviter officiellement toutes les communautés comprises dans le territoire d'une CDER à participer activement à son fonctionnement.

. La CDER doit faire tous les efforts pour favoriser la participation des petites localités et des banlieues. Ceci peut impliquer la création de certains services spécialisés et un plus grand poids dans les décisions.

. La CDER doit offrir ses services à toutes les entreprises du territoire, que les collectivités y participent ou non. Elle peut réduire ses efforts de promotion auprès des entreprises des collectivités qui n'en font pas partie ou réduire les services spécialisés.

. La CDER doit limiter sa vocation et ses fonctions à celles déjà exposées plus tôt, c'est-à-dire prêter assistance au lancement et à l'expansion des PME, et susciter un climat qui favorise l'entrepreneurship.

. Si certaines villes comprises dans le territoire d'une CDER veulent obtenir certains services, comme la vente de terrains industriels, la gestion de parcs industriels, les missions de prospection ou la revitalisation des centres-villes, ces villes doivent considérer de mettre sur pied leur propre organisme. Celui-ci ne devrait pas être financé par le gouvernement du Nouveau-Brunswick dans le cadre du programme des CDER, ni faire double emploi avec une CDER. CDER et organisme municipal devraient rester en liaison étroite pour réduire au minimum les cas de dédoublement de fonctions, la confusion des rôles et des perceptions au sein du milieu des affaires de la région et de l'extérieur.

2. Situation dans la région Saint-Jean/Fundy

L'insatisfaction règne à propos de la CDER Saint-Jean/Fundy, tant à Saint-Jean même que dans les municipalités participantes du comté de Charlotte (St. Stephen, St. Andrews et St. George). La ville de Saint-Jean vient de mettre sur pied sa propre société de développement économique, et elle se demande s'il y a lieu de continuer à financer la CDER Saint-Jean/Fundy. Les autorités de la ville ont jugé que la CDER n'avait pas contribué au développement économique de Saint-Jean à la mesure de l'apport financier de la ville. A l'heure actuelle, la quote-part de la ville (72 000 $) représente environ le quart du budget de la Commission. Les municipalités du comté de Charlotte ne sont pas satisfaites elles aussi du fonctionnement de la CDER et entendent former leur propre organisme de développement. A leur avis, celui-ci répondrait mieux à leurs besoins. L'insatisfaction semble tirer son origine des faits suivants :

. La CDER Saint-Jean/Fundy couvre un territoire d'environ 138 000 habitants (18 % de la population du Nouveau-Brunswick) qui s'étend sur 190 kilomètres entre Sussex et St. Stephen. En comparaison, les CDER qui marchent bien comptent une population

nettement moins nombreuse (de 27 000 à 78 000 habitants) et couvrent une superficie plus réduite.

. L'infrastructure économique de la CDER Saint-Jean/Fundy est très hétérogène. L'économie du comté de Charlotte est axée surtout sur la pêche, le tourisme et les produits du bois. Pour sa part, la région métropolitaine de Saint-Jean compte de vastes ensembles industriels (chantiers de construction navale, raffinerie, usines de papier, etc.), un grand port et des services spécialisés (institutions financières, cabinets d'avocats, etc.) qui ont des clientèles bien au-delà des limites de la ville. L'économie de la région de Sussex, quant à elle, repose sur l'agriculture (notamment la production laitière) et les mines.

. Les entreprises à desservir dans la région Saint-Jean/Fundy sont bien plus nombreuses que dans les autres CDER. Ainsi, on y trouve 274 fabricants, alors qu'il y en a moins de 150 dans les autres CDER qui vont bien.

Nous croyons que le territoire de la CDER Saint-Jean/Fundy est trop grand et manque d'homogénéité. Voici donc nos recommandations :

. Créer une nouvelle CDER qui engloberait l'ensemble du comté de Charlotte et, à son gré, le village de McAdam qui est maintenant intégré à la région de la Capitale mais dont les activités économiques sont plus proches de celles du comté de Charlotte.

. Créer une CDER pour la grande agglomération de Saint-Jean. Son territoire comprendrait la ville et le comté de Saint-Jean, ainsi que la partie ouest du comté de Kings, y compris Quispamsis.

. Créer, si les collectivités le souhaitent, une nouvelle CDER qui comprendrait la partie est du comté de Kings autour de Sussex,

et le comté de Queens qui fait maintenant partie de la région de la Capitale. Les collectivités du comté d'Albert et de la partie ouest du comté de Westmorland pourraient également se joindre à cette nouvelle CDER.

Le ministère du Commerce et de la Technologie du Nouveau-Brunswick, en collaboration avec toutes les collectivités intéressées, devrait piloter ce dossier et mener les consultations. Les localités "frontalières" devraient avoir la possibilité de joindre les rangs de la CDER qui leur convient le mieux. Nous réalisons qu'il faudra des crédits supplémentaires pour assurer l'existence de deux nouvelles CDER, et nous les estimons à 160 000 $ par an : 85 % de cette somme viendront de la province, le reste, des collectivités. Cependant, nous sommes persuadés du bien-fondé de ces mesures. Grâce à elles, tous les entrepreneurs qui vivent dans cette partie de la province auront accès aux services dont ils ont besoin.

3. <u>Région Moncton/Dieppe</u>

Une CDER a été mise sur pied il y a déjà un moment sous le nom de "Centre of the Maritimes Industrial Commission". Plus tard, elle est devenue la "Greater Moncton Economic Development Authority" (GMEDA). Jusqu'à récemment, la GMEDA n'était pas tant une CDER active qu'une courroie de transmission pour le financement de la "Moncton Industrial Development Commission" (MID) et du Parc industriel de Dieppe ltée (PID). La MID est engagée dans des activités de développement économique pour le compte de la Ville de Moncton, notamment les programmes de revitalisation du centre-ville et les missions de prospection pour des investissements. La PID, quant à elle, assure la promotion et la gestion du Parc industriel de Dieppe et d'un incubateur d'entreprises.

Nous entretenons de sérieux doutes quant à la structure actuelle. Les voici :

. Les restrictions apportées au mandat de la GMEDA, comme l'interdiction d'entrer en contact directement avec les entreprises établies, empêchent la GMEDA d'assumer les responsabilités d'une CDER.

. Un financement provincial accordé, dans le cadre des CDER, à des offices municipaux de développement économique, notamment ceux de localités de la taille de Dieppe, pourrait accentuer les velléités de fragmentation au sein d'autres groupements régionaux.

. Comme nous l'avons affirmé plus haut, nous ne nous opposons pas, en principe, à la création d'offices municipaux qui exerceraient des activités complémentaires à celles des CDER - telles que la vente et la gestion de terrains industriels, les missions de prospection ou les programmes de revitalisation des centres-villes - mais nous croyons que le mandat d'une CDER est mieux rempli à l'échelle régionale.

. Les municipalités du comté d'Albert et de la partie ouest du comté de Westmorland, à l'exception de Dieppe et de Moncton, ne sont desservies par aucune CDER. Riverview ne participe qu'accessoirement à la GMEDA, et aucun effort particulier n'a été déployé pour rallier les autres localités de la région.

En accord avec les principes généraux que nous avons établis au départ et avec les recommandations qui concernent la grande agglomération de Saint-Jean, nous proposons les mesures suivantes : étendre les fonctions de la GMEDA à celles d'une CDER[1]; limiter les

---

[1]Voir les chapitres II et III du rapport.

offices municipaux de Dieppe et de Moncton à des fonctions qui ne relèvent pas d'une CDER (ex. la vente de terrains industriels, la gestion des parcs industriels, les missions de prospection ou les programmes de revitalisation des centres-villes); éliminer leur financement à travers la GMEDA; et inciter la GMEDA à gagner la participation des autres municipalités de la région. A notre avis, pareille restructuration comblerait mieux les besoins de Moncton, de Dieppe et des collectivités environnantes en matière de création et d'expansion d'entreprises, sans pour autant réduire les services offerts dans chacune des municipalités.

Cependant, nous savons qu'il pourrait être difficile, de rationaliser rapidement les activités de développement économique suivant nos recommandations. Dans l'intervalle, nous recommandons que la province supprime tout encouragement financier à la fragmentation en limitant le total des fonds accordés à la GMEDA, à la MID et à la PID au montant qu'elle verserait à un organisme unique desservant Moncton, Dieppe et Riverview sur la base des fonctions et services typiques offerts par une CDER. Une telle mesure diminuera sensiblement les sommes accordées à l'heure actuelle dans le cadre du programme des CDER. De plus, ces sommes pourraient encore baisser avec le temps en fonction de l'échéancier établi pour effectuer la rationalisation requise.

4. <u>Région de la Capitale</u>

Les collectivités desservies à l'heure actuelle par la "Capital Regional Development Commission" sont disséminées sur un vaste territoire qui compte environ 135 000 habitants. La CDER de la Capitale semble bien portante dans l'ensemble. Il convient, toutefois, de signaler que les activités du gouvernement provincial à Fredericton jouent un rôle économique essentiel, et qu'elles ont peu en commun avec celles du reste du territoire. Nous avons donc

recommandé d'inclure certaines localités de la région de la Capitale dans les nouvelles CDER du comté de Charlotte et de Sussex. En outre, il faudrait donner à Nackawic la possibilité de se joindre à la CDER de Carleton.

VI. RAPPORTS ENTRE LES ORGANISMES PUBLICS ET LES COMMISSIONS

VI. RAPPORTS ENTRE LES ORGANISMES PUBLICS ET LES COMMISSIONS

Nos entretiens avec les fonctionnaires municipaux, provinciaux et fédéraux nous portent à croire que les rapports entre les CDER et les autres groupes sont satisfaisants sans être excellents, et qu'on doit les améliorer.

1. Municipalités

Le principal problème concernant les municipalités est que les représentants municipaux qui siègent au conseil d'une commission ne font pas systématiquement rapport au conseil municipal.

Nous n'avons trouvé nulle part de politique officielle à ce sujet. Les maires reconnaissent, toutefois, qu'il serait opportun d'obliger les représentants municipaux siégeant au conseil d'une commission à rendre compte périodiquement du travail de celle-ci et des discussions qui s'y déroulent.

Nous recommandons l'adoption d'une telle politique : les représentants municipaux seraient tenus de faire rapport régulièrement, au moins une fois tous les six mois, à leur conseil municipal. De cette manière, un plus grand nombre de dirigeants de la collectivité seraient tenus au courant des activités de la CDER et de son mandat. La collectivité dans son ensemble serait davantage impliquée, et les commissions en bénéficieraient. De plus, les municipalités elles-même seraient mieux à même de comprendre les activités des commissions et donc mieux placées pour tirer profit de leur pouvoir de représentation au sein de la commission.

Nous avons également remarqué que les municipalités participantes se font souvent concurrence pour bénéficier des avantages qu'elles pourraient tirer des activités de la CDER.

Cet état de choses nuit parfois à la prise de décisions à l'intérieur de la commission. Le conseil d'administration s'engage fréquemment dans de longues discussions, souvent très politiques, pour décider quels seront les bénéficiaires de telle ou telle mesure. Bien que la situation ne soit pas idéale et que les décisions de la CDER devraient, d'abord et avant tout, profiter aux entrepreneurs (quelle que soit la municipalité), nous pensons que ces discussions sont justifiées.

Les municipalités devraient confier un mandat clair, assorti d'objectifs, à leur représentant au conseil d'une commission. A l'heure actuelle, les élus municipaux se fient, la plupart du temps, à leur instinct et à leur jugement. Nous croyons que des rapports structurés entre les municipalités et leur représentant au conseil d'une commission amélioreraient nettement la situation. Nous suggérons aussi que les commissions présentent chaque année leurs activités au conseil des municipalités participantes. Il faudrait aussi étudier la possibilité de faire ces mêmes présentations aux municipalités non participantes en vue de susciter leur intérêt.

2. <u>Le gouvernement provincial</u>

Les rapports entre les CDER et les ministères à vocation économique du Nouveau-Brunswick nous paraissent satisfaisants. Nous avons jugé excellents les rapports entre certains hauts fonctionnaires et commissaires du Nouveau-Brunswick.

Communications

L'obstacle le plus important, bien qu'il ne soit pas fondamental, est un certain manque de communication entre les ministères du gouvernement provincial et les CDER dans des cas bien précis.

Les commissaires n'aiment guère que les hauts fonctionnaires des ministères à vocation économique (notamment, Commerce et Technologie) traitent directement avec les milieux d'affaires de leur région sans les informer. Avec le résultat qu'ils se croient exclus de la planification économique régionale. Lorsqu'ils en discutent, les hauts fonctionnaires soutiennent que certaines entreprises préfèrent traiter directement avec le ministère (Commerce et Technologie, notamment) et qu'il faut donc respecter cette préférence.

Nous pensons que les entrepreneurs du Nouveau-Brunswick doivent pouvoir traiter directement avec les interlocuteurs de leur choix. Cependant, lorsque le client entre en rapport avec un ministère à vocation économique sans demander le sceau du secret, le fonctionnaire devrait informer le commissaire des relations qu'il entretient avec les entrepreneurs de sa région. Le commissaire doit être informé des actes posés par le gouvernement dans sa région. C'est une marque de respect élémentaire. Les fonctionnaires ne doivent pas oublier qu'un commissaire informé est quelqu'un de crédible aux yeux des gens qu'il est censé servir.

Dans le même ordre d'idées, la plupart des commissaires ont des échanges officieux avec d'autres ministères à vocation économique, comme les Ressources naturelles, l'Agriculture, le Tourisme et la

Main-d'oeuvre. Quoi qu'il en soit, aucun ministère, à l'exception de Commerce et Technologie, n'a de rapports officiels avec les commissions. Jusqu'à présent, divers ministères ont fait parvenir aux commissions des brochures dans lesquelles ils informent les milieux d'affaires des programmes qu'ils offrent. Toutefois, on n'a jamais demandé aux commissaires d'administrer ces programmes. Le programme "Capital de risque pour étudiants" mis sur pied par le ministère de la Main-d'oeuvre est une exception à la règle. Dans ce cas particulier, on a demandé aux commissaires de faire un premier tri des demandes remplies par les étudiants et remises aux commissaires. Il s'agit d'un travail volontaire, car il n'y a pas d'entente officielle à ce sujet entre les ministères de la Main-d'oeuvre et du Commerce et de la Technologie ou les commissions.

D'une part, nous croyons que les ministères à vocation économique devraient transmettre les brochures et demander aux commissaires et à leur personnel de les distribuer. D'autre part, les commissaires ne devraient pas administrer de programmes, car ces activités pourraient les distraire de leurs efforts de promotion de l'entrepreneurship. Ils devraient se contenter de faire connaitre à leur clientèle les programmes gouvernementaux. Il faudrait compléter par des séminaires et des brochures l'information donnée aux commissaires sur les programmes gouvernementaux. Il n'est pas nécessaire que ceux-ci connaissent les programmes gouvernementaux dans les moindres détails. En revanche, ils doivent savoir lesquels s'adressent plus particulièrement aux entreprises de leur région et les secteurs qui correspondent à leurs plans stratégiques. Ils doivent pouvoir informer rapidement les entreprises des possibilités qu'on donne suite à leur demande.

Agents de liaison

Le ministère du Commerce et de la Technologie compte huit agents de liaison avec les diverses régions du Nouveau-Brunswick.

D'après ce que nous savons, ces agents consacrent le quart de leur temps à établir des contacts avec les CDER, à assister aux réunions des conseils, et à informer les commissions et le ministère du Commerce et de la Technologie. Le restant, c'est-à-dire les trois quarts de leur temps, sert à promouvoir les programmes destinés à la petite entreprise et mis de l'avant par le ministère du Commerce et de la Technologie.

Les commissaires et les membres des conseils d'administration que nous avons interviewés avaient peu à dire au sujet des agents de liaison et de leurs fonctions. Les opinions exprimées portaient sur les rapports entre les commissions et le ministère du Commerce et de la Technologie.

Nous avons relevé certaines contradictions dans les réponses, lesquelles se résument aux points de vue suivants :

1. Certains prétendaient que les agents de liaison réussissaient fort bien à établir des liens entre les commissions et le ministère du Commerce et de la Technologie.

2. D'autres préféraient traiter directement avec le ministère du Commerce et de la Technologie quand ils avaient besoin d'aide.

Au cours des interviews, il est apparu que le rôle des agents n'était pas très clair. Au moment de la création des commissions, les agents de liaison ont joué un rôle important dans l'élaboration et l'orientation des activités. Bien entendu, au fur et à mesure que les commissions ont pris de l'assurance et de l'indépendance, l'importance des agents de liaison s'est atténuée.

Le ministère du Commerce et de la Technologie doit repréciser le rôle actuel des agents de liaison. Forts d'attributions claires, qui tiendraient compte des besoins actuels concrets des conseils d'administration des CDER et de ceux du ministère, les agents de liaison pourraient mieux participer au développement économique régional.

3. Le gouvernement fédéral (MEIR)

Le ministère de l'Expansion industrielle régionale est l'organisme du gouvernement fédéral chargé du développememt économique des régions.

Le ministère semble entretenir de bons rapports avec les commissions. Le MEIR considère les CDER comme le premier contact avec la clientèle et comme des organismes utiles pour faire la promotion des programmes fédéraux, tel le programme de développement industriel et régional (PDIR). Les hauts fonctionnaires du MEIR prétendent que les commissaires sont enclins à privilégier le PAFPE, mais ils considèrent la chose normale étant donné leurs liens plus étroits avec le gouvernement provincial.

4. Agence de promotion économique de l'Atlantique Canada

Cette année, le gouvernement canadien a créé l'Agence de promotion économique de l'Atlantique Canada (APEAC) pour "combler un besoin en matière de développement économique régional" dans les Maritimes. A l'heure actuelle, les programmes du MEIR sont transférés à l'Agence, laquelle deviendra responsables des activités de développement économique du gouvernement canadien dans les Maritimes. L'APEAC prévoit mettre sur pied d'autres programmes qui répondront aux besoins particuliers des provinces de l'Atlantique.

Un entretien avec un responsable de l'APEAC nous porte à croire que l'un des objectifs fondamentaux de l'Agence est de travailler en étroite collaboration avec les commissions de développement économique régional du Nouveau-Brunswick. Cette personne croit que les CDER sont essentielles à l'expansion des PME au Nouveau-Brunswick et que leur rôle serait difficilement rempli par d'autres organismes de développement économique régional.

5. Chevauchements

Bien que la plupart des ministères à vocation économique aient des bureaux régionaux un peu partout dans la province, aucun ne semble empiéter sur les prérogatives des commissions et ce, parce que les ministères du Tourisme, de l'Agriculture et des Pêches s'occupent de secteurs qui n'offraient pas, jusqu'à ce jour, de grand intérêt pour les CDER. En fait, les CDER et les bureaux régionaux du gouvernement du Nouveau-Brunswick se complètent plutôt.

En revanche, nous avons identifié un problème important qui pourrait gêner les activités des commissions : le Programme administré par la Commission canadienne de l'emploi et de l'immigration (CCEI), ce programme est l'un des six volets de la Planification de l'emploi. Le programme s'adresse aux régions défavorisées du Nouveau-Brunswick et leur offre la possibilité d'un financement direct. La CCEI décrit le programme de Développement des collectivités (PDC) comme s'adressant d'abord aux individus plutôt qu'aux entreprises. Le PDC a été créé pour venir en aide à certains groupes socio-économiques, tels les jeunes, les femmes et les minorités visibles. Le PDC vient en aide aux travailleurs qui vivent dans une région durement touchée sur le plan économique. Il vient en aide aux collectivités aux prises avec des licenciements collectifs, des fermetures d'usines, un chômage chronique ou structurel, ou une économie en perte de vitesse.

Les comités régionaux du PDC ont un mandat de cinq ans et sont formés de 12 à 18 personnes issues des milieux suivants : patronat, syndicats, organismes représentant les minorités, représentants locaux et gouvernementaux. Les commissaires des CDER sont sollicités pour participer activement aux comités régionaux du PDC. L'une des options du PDC est le Fonds pour les initiatives communautaires qui a pour but de soutenir les projets particulièrement méritants, qu'un Comité d'aide au développement des collectivités considère comme essentiels à la réalisation de sa stratégie au sein de la collectivité, mais qui ne trouvent pas de financement auprès d'une autre source. Une autre option prévoit la création de Centres d'aide aux entreprises (CAE) qui viennent appuyer le plan de la collectivité destiné à la création de nouveaux emplois permanents dans le secteur privé.

Les commissaires craignent la mise sur pied de Centres d'aide aux entreprises, car ils les considèrent comme des "concurrents" dans leur région. La formule des CAE prévoit la création d'organismes régionaux (dont les limites territoriales correspondraient à peu près à celles des CDER) qui disposeraient d'un minimum de 100 000 $ par année pendant les trois premières années. Les CAE offrent des services financiers et consultatifs axés sur le démarrage de nouvelles entreprises ou l'expansion des PME.

En général, nous ne pensons pas que les objectifs du programme de Développement des collectivités chevauchent ceux des CDER (sauf en ce qui concerne les CAE). Les activités du PDC s'adressent aux "individus", au sens où leur clientèle est composée de travailleurs, de futurs travailleurs ou encore de travailleurs récemment mis à pied. Les CDER s'intéressent plutôt aux "entreprises", car leur clientèle est composée essentiellement d'entrepreneurs.

Néanmoins, nous ne sommes pas à l'aise avec certains des moyens employés pour atteindre les objectifs du PDC :

- Les limites territoriales des régions PDC et des CDER sont à peu près les mêmes.

- La structure des Comités d'aide au développement des collectivités prévoit la participation de 12 à 16 personnes dans une région donnée (soit à peu près le même nombre de membres que le conseil d'administration d'une CDER).

- Le financement annuel du comité peut atteindre 100 000 $, soit environ les deux tiers du budget moyen d'une CDER.

Sur ces plans, il y a chevauchement de la commission de développement économique régional. De plus, les Centres d'aide aux entreprises du programme de Développement des collectivités offrent aux petites entreprises des services financiers et consultatifs qui font, eux aussi, double emploi avec certains objectifs des CDER.

Si on s'arrête aux outils que le PDC offre pour "la mise en valeur des ressources humaines" dans les régions du Nouveau-Brunswick, nous n'avons pas de mal à comprendre les préoccupations des commissaires qui sont en poste dans les régions économiquement faibles de la province. Les commissaires et les membres des conseils d'administration font de leur mieux pour "être le point de ralliement des milieux d'affaires locaux et des autres intervenants qui jouent un rôle dans le développement économique du territoire de la Commission." Le PAC intervient à son tour en offrant aux communautés un ensemble de formules qui, bien que valables, semblent entrer en concurrence directe, sur plusieurs plans, avec les CDER.

Cette situation, en plus d'irriter les commissaires et d'amener de la confusion dans l'esprit des bénéficiaires des CDER (les milieux d'affaires) sur les programmes et les services qui leur sont offerts, s'oppose à l'esprit de la politique du Nouveau-Brunswick relative aux commissions de développement économique régional, qui stipule clairement : "Selon la politique du gouvernement, il revient à chaque commission de développement économique régional de stimuler la croissance économique de sa région. . . Tous les ministères et organismes à vocation économique du gouvernement provincial doivent connaitre les services offerts par les commissions et, lorsque c'est possible, faire participer celles-

ci aux activités économiques de leur région respective." Du fait qu'elle "connait mal" la vocation des CDER (et l'importance de leur rôle comme moteur de l'expansion économique régionale du Nouveau-Brunswick), la CCEI établit en quelque sorte une structure parallèle qui offre, à son tour, aux comités membres la possibilité de financer des entreprises privées, la clientèle cible des CDER. A court et à moyen terme, cet état de choses entrainera une baisse de notoriété des CDER, affaiblira leur capacité à créer des entrepreneurs, et diminuera leur efficacité globale.

A notre avis, voilà qui démontre l'utilité historique des programmes conjoints des gouvernements du Nouveau-Brunswick et du Canada. Les programmes qui sont créés et implantés dans un esprit de collaboration ne créent ni tension ni irritation "dans le milieu".

Paroisse d'Alnwick

La Paroisse d'Alnwick se trouve au sud de la Commission d'expansion économique de la Péninsule (CEEP). Son territoire s'étend de Rivière du Portage, au nord-est du comté de Northumberland, jusqu'à Bartibog Bridge.

Notre préoccupation à l'égard de la Paroisse d'Alnwick est la création récente du Comité d'expansion économique d'Alnwick (CEEA) dont le bureau est situé à Neguac, la seule municipalité de la Paroisse. Le CEEA a été mis sur pied pour favoriser la croissance économique d'une région où le taux de chômage est l'un des plus élevés du Nouveau-Brunswick (environ 40 pour cent). Le CEEA est un projet pilote de la Société d'aménagement régional (SAR), financé

par le biais de la Commission d'expansion économique de la Péninsule.

Le CEEA constitue en réalité une mini-CDER au sein de la CEEP. Son unique employé est un agent de développement qui relève d'un comité (conseil d'administration) composé des personnes suivantes :

CIC :	1 représentant
CEEP :	1 représentant
Neguac :	1 représentant
Districts locaux :	10 représentants
	13 représentants

Etabli à Neguac, le CEEA est théoriquement en mesure de contribuer au développement économique d'une manière plus directe et plus suivie que la CEEP ne peut le faire à partir de Tracadie.

Même si nous pensons qu'il est très louable de venir en aide à une région particulièrement démunie, le cas d'Alnwick nous amène à faire les observations suivantes :

. Le CEEA est un organisme provincial dont le rôle entre en contradiction, dans une certaine mesure, avec une politique de la province :

La politique du gouvernement du Nouveau-Brunswick relative aux CDER énoncée en 1981 est très claire : "...il revient à chaque commission de développement économique régional de stimuler la croissance économique de sa région". Le CEEA n'est pas une commission de développement économique régional, même s'il a pour but de favoriser la croissance économique.

. Le CEEA crée un précédent qui risque de miner l'efficacité des CDER au Nouveau-Brunswick, surtout à cause des quatre motifs suivants :

- Sa fonction est la même que celle de la CDER.

- Sa clientèle est souvent la même que celle de la CEEP.

- Il prive la CDER de précieuses ressources, comme les membres du conseil.

- Il s'agit d'un organisme parallèle de développement économique susceptible de semer la confusion dans les milieux d'affaires et dont le coût risque d'être supérieur à une CDER bien établie.

Notre recommandation est donc la suivante :

. Chaque fois que des ministères prennent des mesures pour encourager le développement économique des régions démunies, ils doivent "... connaître les services offerts par les commissions et, lorsque c'est possible, faire participer celles-ci aux activités économiques de leur région respective" (Politique de 1981 sur les CDER).

Par conséquent, dans le cas particulier d'Alnwick, la SAR, avant d'implanter le CEEA dans la région de la Péninsule, aurait dû :

- discuter à fond de la situation avec les hauts responsables des CDER au ministère du Commerce et de la Technologie;

- mettre au point une formule visant à favoriser un meilleur développement économique sans rien enlever au mandat de la CEEP en sa qualité de moteur du développement économique dans le territoire de la Péninsule.

6. Conclusions et recommandations

Dans l'ensemble, les rapports entre les CDEP et les autres groupes sont satisfaisants.

Mais nous avons noté certaines carences :

Municipalités

. Les représentants municipaux aux conseils d'administration ne reçoivent pas de mandat clair ni d'objectifs précis de la part de leur municipalité.

. Les représentants municipaux aux conseils d'administration ne rendent pas compte systématiquement des travaux effectués par la commission, ni des discussions qui s'y déroulent.

Le gouvernement provincial

Même si les rapports sont excellents en règle générale :

. Nous avons noté qu'il y avait manque de communication entre les hauts fonctionnaires des ministères à vocation économique et les commissaires.

. Les commissaires sont agacés de n'être pas informés par le gouvernement des discussions menées avec des entrepreneurs de leur propre région.

Agents de liaison

. Le mandat des agents de liaison n'est pas clair dans l'esprit de plusieurs agents économiques de la province.

APEAC

. L'APEAC est appelée à remplacer les activités de développement régional du MEIR dans les provinces de l'Atlantique.

. Les dirigeants de l'APEAC soutiennent que l'agence favorisera les CDER dans leur rôle de moteur du développement économique régional.

Chevauchements

. Les bureaux régionaux des ministères à vocation économique complètent les activités des CDER et n'entrent pas en concurrence avec elles.

. La structure des Comités d'aide au développement des collectivités et les objectifs des Centres d'aide aux entreprises empiètent manifestement sur le fonctionnement et les objectifs des CDER.

- Cette situation irrite les commissaires; de plus, elle drainera tôt ou tard les ressources des régions et minera l'efficacité des CDER.

Paroisse d'Alnwick

- La SAR finance le Comité d'expansion économique d'Alnwick (CEEA) dans la Commission de la Péninsule. Ses objectifs, sa structure et même une partie de sa clientèle se confondent avec ceux de la CEEP.

- Bien que ses objectifs soient louables, le CEEA contrevient à la politique gouvernementale de 1981 sur les CDER.

Recommandations

- Les municipalités devraient donner un mandat clair à leurs représentants qui siègent au conseil d'administration et leur fixer des objectifs précis.

- Il faudrait établir une politique obligeant les représentants municipaux à faire un compte rendu à leurs conseils municipaux respectifs à intervalles réguliers, soit au moins tous les six mois.

- Les CDER devraient présenter tous les ans leurs activités devant le conseil des municipalités participantes.

- Les fonctionnaires des ministères à vocation économique devraient informer les commissaires des contacts qu'ils ont avec les entreprises de leur région, sauf lorsqu'il s'agit de

secteurs non visés par les attributions des commissions, comme l'agriculture.

- Les programmes gouvernementaux de développement économique devraient être expliqués aux commissaires par le biais de colloques particuliers.

- Les CDER ne devraient pas administrer les programmes gouvernementaux (c'est-à-dire participer aux décisions).

- Le ministère du Commerce et de la Technologie devrait reclarifier le mandat et les objectifs des agents de liaison pour qu'ils soient plus conformes aux besoins actuels des CDER.

- Pour être sûr que l'efficacité des CDER n'est pas minée par les autres programmes gouvernementaux voués au développement économique régional du Nouveau-Brunswick, le ministère du Commerce et de la Technologie devrait :

  1. Prendre les mesures voulues pour que tous les cadres supérieurs des autres ministères ou organismes provinciaux et fédéraux voués au développement économique soient bien ou fait de la politique sur les CDER.

  2. Mettre en oeuvre une politique qui incite tous les ministères ou organismes provinciaux et fédéraux voués au développement économique à communiquer avec les hauts fonctionnaires responsables des CDER, en vue de discuter de programmes, nouveaux ou établis, qui pourraient influer directement sur l'efficacité des CDER. Ces

programmes ont l'une ou l'autre des caractéristiques suivantes, ou même les deux :

. Ils offrent une aide directe aux entrepreneurs et à ceux qui comptent le devenir.

. Ils créent un organisme de développement économique qui se trouve dans l'une des régions desservies par une CDER.

Les objectifs de ces discussions consisteraient à mettre au point des formules précises qui empêcheraient ces programmes d'entrer en concurrence avec les CDER. Il faudrait faire un effort particulier pour voir comment on pourrait intégrer ces programmes (avec un supplément de ressources et de fonds) à l'instrument privilégié que s'est donné le gouvernement du Nouveau-Brunswick pour le développement économique régional : les CDER.

ANNEXE I

L'ÉVOLUTION DES COMMISSIONS DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE RÉGIONAL

L'ÉVOLUTION DES COMMISSIONS DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE RÉGIONAL

C'est en 1971 que les commissions de développement ont vu le jour au Nouveau-Brunswick, résultat de l'effort concerté des municipalités participantes qui avaient reconnu l'ampleur de leurs difficultés économiques à l'échelon régional. Ces organismes devaient fournir à une région les moyens dont elle avait besoin pour planifier, promouvoir et faciliter, de façon efficace, l'essor économique d'une collectivité. Ils dépendaient, dans une large mesure, de l'ingéniosité et du talent des dirigeants locaux.

Les organismes à vocation économique du Nouveau-Brunswick ont en général évolué parallèlement aux progrès réalisés partout en Amérique du Nord et plus spécialement au Canada. Ainsi, durant les années soixante, leurs structures étaient à l'image du "centre de croissance", concept sur lequel reposait la politique économique du gouvernement fédéral durant cette période. La Société Multiplex du Nouveau-Brunswick en est un exemple.

Tout naturellement, la politique du Nouveau-Brunswick évolua au même rythme que la conjoncture économique canadienne, et on se préoccupa surtout de réduire les disparités régionales au sein de la province. On fit ressortir l'importance des initiatives locales. Les commissions furent mises sur pied dans le but d'aider à canaliser les efforts déployés à l'échelon local.

Le Programme de développement des zones désignées, le Conseil de développement de la région de l'Atlantique et la Loi sur l'aménagement rural et le développement agricole, créés au début des années soixante, visaient à stimuler le développement des provinces de l'Atlantique. En 1966, le gouvernement fédéral votait la Loi sur le Fonds de développement économique rural (FDER) en vue de mettre en oeuvre des programme exhaustifs de développement rural dans des zones désignées. C'est ainsi que la région du nord-est du Nouveau-Brunswick fut nommée "zone désignée". Les gouvernements du Canada et du Nouveau-Brunswick conclurent une entente, au coût de 95,5 millions de dollars, qui portait

sur un plan quinquennal complet d'expansion régionale. Ce plan avait pour objet de promouvoir le progrès économique et social, d'accroitre le revenu et les possibilités d'emploi ainsi que de hausser le niveau de vie des habitants de cette région.

A cette même époque, un certain nombre de municipalités du nord-est du Nouveau-Brunswick, en particulier Atholville, Campbellton, Dalhousie, Charlo et Eel River, reconnaissant la gravité de leurs problèmes et la nécessité de collaborer entre elles pour trouver des solutions, se regroupèrent, en 1969, pour former la "North Shore Industrial Development Region" (constituée en société en juillet 1971 sous l'appellation "North Shore Industrial Commission" qui devint, en mars 1974, la Commission industrielle du Restigouche Inc.). Cette première expérience suscita un vif intérêt autant à l'échelle locale que provinciale.

La "North Shore Industrial Development Region" devint le projet-pilote qui fournit l'occasion au gouvernement provincial de vérifier la valeur de cette méthode qui consistait à encourager la participation d'organismes locaux au processus de développement régional. Les résultats obtenus confirmèrent son efficacité.

En 1970, le ministère du Développement économique, qui devint plus tard celui du Commerce et de la Technologie, proposa un programme de participation communautaire en vue de favoriser l'expansion industrielle. L'objet du programme était d'inciter les localités à évaluer ensemble les avantages concurrentiels de leur région, qui permettraient d'y attirer des industries viables.

Au cours de cette période, on devait revoir l'Entente fédérale-provinciale sur le développement rural du nord-est du Nouveau-Brunswick, et il a alors été jugé important que tout nouvel accord prévoit des fonds qui serviraient à l'établissement et à l'exploitation d'organismes locaux. Les résultats du projet-pilote provincial se sont encore une fois avérés très opportuns. Ainsi, la nouvelle entente sur le Nord-Est (EDR du Nord-Est, 1972) adopta la formule des commissions de développement régional.

En peu temps, des associations locales se forment dans toutes les régions du nord-est du Nouveau-Brunswick. En octobre 1972, la "Commission d'expansion économique de la Péninsule" se constitue en société et, en septembre 1973, la "Commission industrielle régionale de Bathurst-Jacquet River" (rebaptisée en 1974 la "Commission industrielle régionale Chaleur") devient le troisième organisme du genre dans cette région rurale. Dans le comté de Kent, la Commission industrielle de Kent voit le jour en mars 1974.

En avril 1974, la Canada et le Nouveau-Brunswick signent l'Entente-cadre de développement (ECD), d'une durée de dix ans. L'un des principaux objectifs de cette entente était de réduire l'écart entre le revenu salarial par habitant au Nouveau-Brunswick et le revenu moyen à l'échelle nationale.

En février 1975, le Canada et le Nouveau-Brunswick signent l'Entente auxiliaire sur le développement industriel, qui restera en vigueur jusqu'au 31 mars 1979. Cette entente, tout comme un certain nombre d'autres, prévoyait la mise en oeuvre de programmes spécifiques visant à favoriser la croissance du Nouveau-Brunswick et avait pour objet d'accroitre, de diversifier et de raffermir les industries de fabrication et de transformation dans la province. Elle prévoyait l'allocation de fonds pour l'établissement et l'exploitation d'organismes voués au développement économique dans toutes les régions de la province.

L'entente-cadre entraina la création de six nouvelles commissions régionales: la Commission industrielle du Nord-Ouest Inc. (mai 1975); la Commission de développement de la région de Grand-Sault Inc. (août 1975); la Commission de développement de la région de Miramichi Inc. (décembre 1975); la Commission de développement de la région de la Capitale Inc. (décembre 1975); la Commission de développement industriel du centre des

Maritimes Inc. (janvier 1976)*; et la Commission de développement de la région Saint John-Fundy (février 1976).

En 1980, les commissions industrielles sont implantées dans la plupart des régions. Au cours de la même année, les habitant de la pointe sud-est de la région, desservie par la Commission de développement industriel du centre des Maritimes Inc., estimant que l'on s'occupait davantage des besoins et des préoccupations de la région urbaine de Moncton-Dieppe-Riverview que des leurs, décident de se séparer pour former la Commission de développement économique du Sud-Est Inc. (1980). Finalement, la dernière commission à voir le jour est la Commission de développement de la région Carleton Inc., constituée en 1982 (voir tableau 1); toutes les régions de la province étaient ainsi représentées par une commission.

Au début des années 1980, les commissions de développement économique régional étaient devenues des instruments visant à promouvoir la croissance économique dans les différentes régions de la province. Issus d'initiatives locales, ces organismes ont évolué de façon à assurer une direction éclairée favorisant le développement économique des régions. Toutefois, même s'il existait une similarité de structure et d'objectifs, les activités variaient d'une commission à l'autre. Divers projets furent tentés en fonction des caractéristiques et de la situation économique de la région, de son degré d'industrialisation et de la philosophie des membres des conseils de chaque commission, et l'on procédait plutôt par tâtonnements. C'est dans ce contexte qu'on entreprit, en 1978, une importante évaluation du rôle et des fonctions des commissions de développement économique régional existantes.

Selon cette étude, le Nouveau-Brunswick "s'était doté d'un instrument très utile pour promouvoir la croissance économique dans ses régions".

---

* La Commission de développement industriel du centre des Maritimes Inc. a été mise sur pied dans le but d'encadrer deux organismes locaux, la Moncton Industrial Commission (1959) et le Parc industriel de Dieppe Ltée, créé en 1973. Elle englobait également la région du Sud-Est.

En 1981, l'honorable Gerald Merrithew, alors ministre du Commerce et du Développement, obtient l'approbation du Cabinet pour présenter un énoncé de principe sur le mandat des commissions de développement économique régional. (Voir la politique du gouvernement, pages 9 à 12.)

Selon les lignes directrices établies par le gouvernement, ces commissions seraient "des sociétés indépendantes, créées par suite d'une résolution des municipalités participantes et constituées d'un conseil d'administration, dont les membres seraient nommés par celles-ci". On s'engage fermement dans la voie de la planification concertée en stipulant "que tous les ministères et organismes provinciaux devaient faire participer chaque commission de développement économique régional aux activités économiques touchant leur région respective" (politique de 1981). Il appartenait également aux commissions de s'assurer que le manque d'infrastructure économique ne nuisait pas à l'expansion. L'administration de tous les parcs industriels appartenant à des intérêts publics devint la responsabilité de chaque commission. Celle-ci devait établir des objectifs opérationnels et fonctionnels qui seraient révisés chaque année. Ce dernier point devait entrainer l'élaboration d'une série de stratégies de développement économique. (Voir les stratégies régionales, page 13.)

ANNEXE II

TERMES DE RÉFÉRENCE

TERMES DE RÉFÉRENCE

LES COMMISSIONS DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE RÉGIONAL AU NOUVEAU-BRUNSWICK: UNE ÉVALUATION ET DES RECOMMANDATIONS POUR DES INITIATIVES FUTURES EN DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL

mars 1987

BUT

Renforcer et améliorer le rôle des Commissions de développement économique régional dans leurs activités de développement régional.

REGIONS A ETUDIER

La Province du Nouveau-Brunswick et ses divisions régionales telles qu'indiquées sur la carte ci-jointe.

HISTORIQUE

Nées d'initiative locale, les commissions de développement régional au Nouveau-Brunswick sont des entités légales et indépendantes, qui sont devenues le moyen par lequel la province planifie son développement régional. Ces organismes ont été fondés de 1966 à 1980.

Au début des années 80, les commissions se sont fermement établies au Nouveau-Brunswick, étant l'instrument principal d'accélérer la croissance économique régionale. Les commissions de ces localités ont pris la responsabilité nécessaire afin de développer leurs régions.

Même si les organisations régionales et leurs objectifs sont semblables, les activités de chaque commission varient. Tout dépend de l'économie, du niveau d'industrialisation, de la philosophie du conseil d'administration et de la nature de la région; par conséquent, de différentes approches ont été poursuivies.

C'est en 1978 qu'une évaluation du rôle et des fonctions des commissions de développement régional a été entreprise.

SECOR Inc., de Montréal, a été engagé de faire cette étude et a conclu que le Nouveau-Brunswick s'était muni d'un instrument très efficace pour administrer le développement régional. Le rapport a recommandé que la province adopte une politique provinciale qui reconnaitrait les

commissions comme l'instrument principal au développement régional auprès de différents paliers gouvernementaux.

En 1981, le gouvernement du Nouveau-Brunswick a adopté une politique pour ces organismes (ci-jointe).

La structure financière des commissions comprend:

1. un montant fixe de 50 000 $, 55 000 $, ou 60 000 $, dépendant de la population incorporée de la région*;

2. un montant proportionnel qui couvre la balance du budget des commissions 75 %*, 25 % par les municipalités participantes;

3. un plafond maximal de: 120 000 $, commission de deux personnes; 150 000 $, commission de trois personnes; 180 000 $, commission de Moncton, Frédéricton, Saint-Jean;

4. une indexation annuelle de la part de la province.

L'entente auxiliaire Canada/Nouveau-Brunswick sur le développement industriel paye une partie de la contribution provinciale:

100 %, 1ère année; 70 % 2e année; 40 % 3e année; 10 % 4e année; 0 % 5e année. L'année 1 de cette entente a débuté en 85-86.

Depuis 1980, chaque commission s'est munie d'une stratégie de développement régional de cinq ans, et deux d'entre elles ont réévalué leur plan et l'ont adopté selon leurs besoins régionaux et en harmonie avec le changement économique.

A l'heure actuelle, il serait bénéfique d'évaluer ce qui a été fait jusqu'à présent. Cette analyse nous permettra de déterminer la façon dont la Province pourrait s'adapter au développement régional futur.

---

* Partie de la Province.

Certains points se sont présentés dans le système depuis les dernières années et sont à discuter:

- les frontières territoriales;
- certaines municipalités ne sont pas satisfaites des résultats des commissions;
- les petits centres autour des grands se sentent négligés;
- certaines municipalités veulent s'en retirer financièrement;
- certaines municipalités veulent leur propre agent de développement économique;
- la promotion, la fiscalité et l'appartenance des parcs industriels;
- la définition existante du rôle et du mandat de la politique provinciale.

OBJECTIF

Evaluer l'efficacité du rôle actuel des Commissions de développement économique régional et de recommander des améliorations afin de mettre en valeur les activités futures en développement régional.

PORTEE DE L'ETUDE

L'approche devra:

1. identifier la forme actuelle du développement régional et d'autres formes (ex: branche du gouvernement, représentant municipal, commissions contrôlées par les entreprises, etc.) devraient être étudiées afin de pouvoir en suggérer la meilleure;

2. faire une description du fonctionnement de notre système et de recommander la manière dont il devrait dérouler:

i) en définissant le rapport qui existe entre ce système et

- ses municipalités et leurs officiers de développement économique
- ses conseils d'administration
- les entrepreneurs des régions
- les employés de l'organisation
- le ministère du Commerce et de la Technologie
- le ministère d'Expansion industrielle régionale
- les corporations clées
- d'autres agences gouvernementales et ministères;

ii) en recommandant des paramètres territoriaux de ses organismes;

iii) en définissant le rôle de ses organismes en ce qui concerne:

a. l'activité "Seek & Find";

b. la promotion et la direction des parcs industriels;

c. les politiques opérationnelles écrites;

iv) en définissant le rôle des gérants, assistants et membres des conseils d'administration;

v) en recommandant le rapport qui devrait exister entre:

1. les organismes municipaux en développement industriel;

2. les organismes fédéraux en développement économique et régional.

vi) en définissant le budget approprié et les sources de fonds et ses organismes régionaux;

vii) en recommandant une méthode d'évaluation périodique de ses organismes;

3. Evaluer la politique provinciale des commissions de développement industriel régional.

METHODOLOGIE

L'expert-conseil devra:

A. faire la revue de la documentation existante du développement régional au Nouveau-Brunswick;

B. se renseigner auprès:

- des gérants et les assistants de commissions;
- de l'association des commissaires;
- des directeurs;
- des employés séniors des ministères provinciaux et fédéraux s'occupant du développement économique:
  - Commerce et technologie
  - Tourisme, loisirs et patrimoine
  - Agriculture
  - Ressources naturelles et énergie
  - Pêches
  - Affaires municipales et environnement
  - Société d'aménagement régional
  - Travail
  - Secrétariat du cabinet

- Unité de protection des emplois
- Expansion industrielle régionale
- Commission d'emploi et immigration

- des maires de deux ou trois municipalités de chacune des régions des commissions;

- d'au moins trois entrepreneurs de chaque région pour établir le niveau de service requis;

C. comparer notre système de développement régional à d'autres.

EXIGENCES

Dans le déroulement de l'étude, il faut tenir compte des éléments suivants:

- toute la correspondance, les demandes de renseignements et les factures doivent être adressées à Guy Rossignol, Planificateur régional, ministère du Commerce et de la Technologie;

- l'expert-conseil doit rencontrer le comité organisateur mensuellement;

- l'ébauche de tout rapport doit être présentée aux membres du comité organisateur;

- un minimum de cinq jours ouvrables doit être accordés à l'étude des documents de travail;

- l'expert-conseil doit budgeter pour quatre présentations du rapport final;

- le rapport final et sommaire de l'étude (100 copies bilingues du rapport final et 500 copies du rapport sommaire) doivent inclure les éléments suivants sur la couverture, à un pouce du haut:

ARMOIRIES DE LA PROVINCE

GOVERNMENT OF NEW BRUNSWICK

GOUVERNEMENT DU NOUVEAU-BRUNSWICK

CETTE PUBLICATION EST FINANCEE CONJOINTEMENT EN VERTU DE L'ENTENTE AUXILIAIRE SUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL CANADA/NOUVEAU-BRUNSWICK

LOGO DU CANADA

GOVERNMENT OF CANADA REGIONAL INDUSTRIAL EXPANSION

GOUVERNEMENT DU CANADA EXPANSION INDUSTRIELLE REGIONALE

- toute déclaration faite sur ce projet, doit avoir l'approbation écrite du comité de gestion de l'entente auxiliaire sur le développement industriel;

- le tout devra être complété selon l'horaire soumis par l'expert-conseil et approuvé par le comité organisateur de l'étude;

- la date limite de l'étude est le 19 août 1987.

DIRECTION DE L'ETUDE

L'étude sera dirigée par le comité organisateur, qui comprendra deux représentants du ministère du Commerce et de la Technologie, deux représentants du ministère d'Expansion industrielle régionale, un membre de l'Association des commissaires industriels du Nouveau-Brunswick, un président de commission et un membre de la Société d'aménagement régional.

Le ministère du Commerce et de la Technologie exécutera le contrat avec l'expert-conseil, qui préverra le versement d'acomptes au fur et à mesure de la progression des travaux. Le contrat aura une garantie de 10 % du

montant brut payable qui sera remis lorsque le Conseil d'administration aura accepté le rapport final.

Les acomptes mensuels seront versés à l'expert-conseil pour les coûts admissibles engagés au cours de l'étude, y compris les frais généraux et les coûts de gestion, d'après les factures présentées en triple exemplaire au ministère du Commerce et de la Technologie.

Le total des coûts ne devra pas dépasser le maximum autorisé sans l'approbation écrite du ministère du Commerce et de la Technologie. L'estimation des coûts de cette étude est entre 50 000 $ et 90 000 $.

Le comité organisateur aura le droit d'annuler le contrat avec l'expert pendant la période d'exécution des travaux et si c'est le cas, les paiements seront seulement effectués pour les travaux achevés au moment de la dissolution.

Des changements aux termes de référence pourront être faits, mais les modifications devront être acceptées par les deux partis quant au calendrier et à la rémunération.

PROPOSITION

Les propositions présentées devront comprendre une méthode d'application ainsi que les indications suivantes:

- les noms, curriculum vitae et niveau de responsabilité du personnel qui sera engagé pour le projet, un aperçu détaillé de l'ampleur du rôle de chaque personne, en plus de son adresse relativement au lieu où se fera la principale compilation. Au moment d'inscrire le genre d'expérience dans une entreprise ou à titre individuel, il faudra indiquer le niveau et l'étendue des responsabilités que remplissaient les participants dans le cadre des projets pertinents;

- les taux de salaire quotidiens ou horaires payables à tout le personnel mentionné ci-dessus;

- une estimation détaillée des coûts maximum pour compléter l'étude;

- le nom des firmes avec lesquelles les experts prévoient être associés pendant le projet ainsi que l'étendue de leur participation;

- un calendrier des activités précises à entreprendre et une estimation du temps requis pour achever le projet.

SOURCES DE RENSEIGNEMENTS

On s'attend à ce que les consultants connaissent le contenu des rapports suivants:

Evaluation du Rôle des Commissions dans le Développement Economique Régional du Nouveau-Brunswick, SECOR Inc., Montréal, 1978, 168 p.

La Politique du Gouvernement Concernant Les Commissions de Développement Economique Régional, Gouvernement du Nouveau-Brunswick, Fredericton, 1981, 3 p.

Une Stratégie de Développement Industriel, Le Secteur Manufacturier du Nouveau-Brunswick, Ministère du Commerce et de la Technologie, Fredericton, 1982, 52 p.

Pour Relever le Défi des Années 1980, Une Stratégie de Développement Economique Pour le Nouveau-Brunswick, Fredericton, 1982, 42 p.

Le Financement des Commissions Industrielles Régionales, SECOR Inc., Le Groupe D.P.A. Inc., Août 1985, 44 p.

Les Circonstances Economiques Sub-Régionales, Le Groupe D.P.A. Inc.

Lettres Patentes et Règlement Local de Chaque Commission

ERDA l'Entente Auxiliaire sur le Développement Economique et Régional

L'Entente Auxiliaire Canada/Nouveau-Brunswick sur le Développement Industriel

La Planification de L'Emploi, Emploi et Immigration Canada

Loi sur les Municipalités et Loi sur les Compagnies au Nouveau-Brunswick

ANNEXE III

INTERVIEWS PARTICULIERES

GOUVERNMENT DU NOUVEAU-BRUNSWICK

Commerce et Technologie

John Adams	Directeur, Services aux secteurs
L.S. Armstrong	Sous-ministre
Art Goodwin	Directeur, Développement régional et petite entreprise
Janice LeBlanc	Directrice, Planification, Secrétariat aux sciences et à la technologie
Claire LePage	Responsable, Développement régional
Conrad Leroux	Agent principal de la planification, Secrétariat aux sciences et à la technologie
Guy Rossignol	Planificateur du développement économique, Secrétariat aux sciences et à la technologie
G. Stephenson Wheatley	Directeur exécutif, Secrétariat aux sciences et à la technologie

Tourisme, Loisirs et Patrimoine

Georges Bouchard	Sous-ministre adjoint
David Jennings	Sous-ministre adjoint

Affaires municipales et Environnement

T.J. Jellinek	Directeur, Planification de l'utilisation des terres
Pierre C. Marquis	Sous-ministre

Travail

John P. Chenier	Sous-ministre adjoint
Mike McIntosh	Directeur, Programme de développement de l'emploi
Laurie Robichaud	Agent de développement de l'emploi

Secrétariat du Cabinet

Tim Andrew	Sous-secrétaire auprès du cabinet
Jack Syroid	Coordonnateur principal de politiques

Agriculture

Robert Saintonge	Sous-ministre

Ressources naturelles et Énergie

Brian J. Walker	Sous-ministre

Pêches

Ron Sisk	Économiste, directeur, Direction de la planification et de l'analyse de politiques

Agences et Corporations

Section de la sécurité d'emploi du Nouveau-Brunswick

William H. Bryden	Administrateur
Paul LePage	Agent supérieur de liaison

Corporation de développement régional

Oscar Paulin	Agent de planification et de recherche
Ken Scott	Directeur général

GOUVERNEMENT DU CANADA

Expansion industrielle régionale

Robert F. Bourgeois	Directeur exécutif régional
P.Y. Chiasson	Analyste principal à l'industrie, Planification, analyse et évaluation
Bryan Dick	Analyste principal, Coordonnateur fédéral du développement économique
Nora Kelly	Agent chargée de la mise en oeuvre, Opérations régionales
Y. Lavallée	Commerce, tourisme et développement
Eric M. Robichaud	Directeur, Initiatives de développement
Donald R. Winchester	Agent supérieur du développement

Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada

Ronald Bemrose	Directeur des programmes
Lloyd Branch	Chef, Services aux collectivités
Mme Currie	Gestionnaire, Adaptation et stimulation du marché du travail

Agence de promotion économique du Canada Atlantique

Pat Blanchard	Directeur

COMMISSIONS

CHALEUR

Nom	Titre
Victor Raiche	Commissaire
Lionel Roy	Président
Réjean Arsenault	Conseiller municipal
Jean Roy	Maire, Pointe-Verte
M. Ball	BAYCO Business Products
Georges Bourque	Cuisines Modernes
Gérald Pitre	Bathurst Machineshop

CAPITALE

Stan Price	Commissaire
M. Doherty	Président
B. Tomilson	Vice-président
Linda M. Furlought	Directrice générale adjointe
W. Duffie	Maire, Oromocto
B. Woodside	Maire, Fredericton
M. Danziger	Directeur général adjoint
C. Melançon	Maire adjoint - Nackawic
Ted Faulkner	Fredericton Woodworking
Kevin Kulloite	Kitchens Direct
M. Johnstone	Johnstone's Pharmacy
M. Wheeler	Wheeler Accessories Ltd.
M. Larry Leblanc	Pro-tarc
Mde S. Brewer	Table for two

COMMISSION

NORD-OUEST

Nom	Titre
Rino Pelletier	Commissaire
Edgar Michaud	Premier vice-président
Jacques Picard	Membre du conseil
Ron Lang	Maire, Clair
Gilles Picard	Nadeau et Associés
J.G. Lévesque	Confection B.L. Inc.
Normand Verret	Enseignes Impériales

KENT

Roger Brun	Commissaire
Bernard Bourque	Agent de développement
Raymond Beaudouin	Président
Rhéal Savoie	Membre du conseil
André Goguen	Maire, Bouctouche
Louis Arsenault	Maire, St-Louis - Membre du conseil
Paul-Emile Leblanc	Maire - Richiboucto
Gilles Babin	Membre du conseil
Gabriel Robichaud	Kent Homes
J.-G. Goguen	ISOX Maritimes Ltd.

COMMISSION

PÉNINSULE

Nom	Titre
Roland Cormier	Commissaire
Théophane Noël	Maire, Bas-Caraquet - Membre du conseil
Jean-Charles Chiasson	Maire, Lameque - Membre du conseil
Reynald Paquet	Membre du conseil
Eymard Chiasson	Membre du conseil
Germain Blanchard	Maire, Caraquet - Membre du conseil
J. Camille de Grâce	Maire, Shippagan, Membre du conseil
M. Basque	Menuiserie Basque
Simon-Pierre Chiasson	S.P. Chiasson - Poissonnerie
Raymond Arsenault	Homme d'affaires

SAINT-JEAN/FUNDY

G. Forbes Elliot	Président du conseil
Gilbert G. Carter	Président
Don O'Leary	Directeur général sortant, SJFRDC
Elsie Wayne	Maire, Saint-Jean
Ronald S. Clark	Directeur général, ville de Saint-Jean
Emil T. Olsen	Maire, Quispamsis
B. Laurence	Maire, St. Andrews
Vance Craig	Maire, St. George
John Whitters	Royal Printing
Glen Carpenter	TabuFile Ltd.
Doug Stevens	Brunswick Data

COMMISSION

SUD-EST

Nom	Titre
Raymond Leblanc	Commissaire
Charles-Yvon Landry	Président
Georges Boudreau	Secrétaire-trésorier
William Campbell	Maire de Sackville, Membre du conseil
Ross Monk	Maire de Dorchester ancien membre de la SDESE
Edward Landry	Shediac Shopping Centre
Normand Ouellette	Gaudet et Ouellette
Philippe Fournier	South-East Welding
Armand Belliveau	Glenwood Kitchens

GMEDA

Arthur McDermott	Commissaire
Georges Urquhart	Président du conseil
Peter Clarke	C.N.; vice-président du conseil

COMMISSION

CARLETON

Nom	Titre
Gordon Roach	Commissaire
Raymond Brennan	Président
Robert Pickle	Trésorier
M. Cummings	Maire de Meductic - Membre du conseil
Harold Culbert	Maire - Woodstock - Membre du conseil
Roland Perry	Maire - Hartland
Greg Hargrove	Valley Land & Water
Don Green	Metal Fab.
Ray Tibbits	Wakefield - Products
Ralph Gartley	Agriculteur

RESTIGOUCHE

Claude Lapointe	Commissaire
J.G. Dumas	Président
Yvon Turcotte	Vice-président
Raymond Lagacé	Maire, Atholville
Hébert Arseneault	Maire, Balmoral
Bruce MacCintosh	Maire, Cambelton
Roma Pelletier	Allmark
Ann Murray	Bed and Breakfast
Gilles Lebel	Gilles Steakhouse

COMMISSION

GRAND FALLS

Nom	Titre
Clarence Surette	Commissaire
Gerald Martin	Président
Roland Dubé	Directeur - Saint-Léonard Maire
Georges Dexter	Membre du conseil
Laura Reynolds	Maire/Plaster Rock, Directrice
B. Leblanc	B.N. Sportswear
Georges Thériault	J.R. Thériault
Sylvain Thériault	Les Services Thériault
Tom Kavanaugh	T. Kavanaugh & Sons

MIRAMICHI

Ernest MacMillan	Commissaire
Barbara McLenaghan	Président
Anne-Marie Haché	Membre du conseil
Rupert Bernard	Maire de Chatham
John Mackay	Maire de Newcastle
Roland Walls	Maire de Blackville
W.H. Allison	Allison's Overhead Doors
Dave Shields	Atlantic Waterboard
Gerry Tozer	Sterling Industries
Joe O'Neill	REPAP

COMMISSION

MONCTON INDUSTRIEL

Nom	Titre
Paul Daigle	Commissaire
Peter Burns	Président - MID
Dale Garland	Président sortant - Moncton Ind. Com.
George Rideout	Maire, Moncton
Don West	Fredericton Planning
Richard Eusanio	Atlantic Compressed Air

PARC INDUSTRIEL DE DIEPPE (PID)

Ferdinand Malenfant	Commissaire
S. Petitpas	Trésorier
Léonard Leblanc	Président
Omer Maillet	Atcan Marble
Terrance Coyle	T.R.C. Holding
Roger Fournier	Triangle Kitchen
Bill Bathurst	Bonte Foods
Robert Irving	Cavendish Farms/ Midland Transports
R. Kierstead	Kierstead Purolator

ANNEXE IV

ENQUETE TÉLÉPHONIQUE : MÉTHODOLOGIE

Interviews téléphoniques : information de classification (N : 177)

	%
Secteur d'activité économique	
Primaire	4
Secondaire	53
Tertiaire	43
	100 %
Nombre d'employés	
1 à 5	31
6 à 10	18
11 à 25	25
26 à 99	18
100+	8
	100 %
Région	
Péninsule	4
Restigouche	8
Chaleur	5
Nord-Ouest	8
Saint-Jean/Fundy	10
Sud-Est	8
Kent	5
Grand Falls	8
Miramichi	6
Capitale	10
Carleton	5
Moncton	19
Dieppe	3
Grand Moncton	1
	100 %

Enquête téléphonique : méthodologie

- 177 interviews téléphoniques ont été complétées au Nouveau-Brunswick pendant les mois de juillet et août 1987.

- Les entreprises ont été sélectionnées à même les répertoires locaux de toutes les entreprises de la région, fournis par les commissaires de chaque CDER.

- Les interviewers ont appelé les entreprises énumérées à certaines pages des répertoires, par intervalles de cinq.

- Les personnes interrogées étaient les propriétaires ou directeurs généraux des entreprises.

- La page ci-contre donne des renseignements sur la classification de l'échantillon des entreprises dont les dirigeants ont été interviewés.

- Toutes les interviews ont été réalisées par des membres du personnel de Price Waterhouse.

- L'analyse a été effectuée à l'aide du logiciel SPSS.

ANNEXE V

INDICATEURS ÉCONOMIQUES DU NOUVEAU-BRUNSWICK

TABLEAU A

Taux de croissance annuel moyen de certains indicateurs économiques du Nouveau-Brunswick, des provinces de l'Atlantique et du Canada, 1980 à 1986

	Nouveau-Brunswick %	Provinces de l'Atlantique %	Canada %
Population	0,3	0,4	0,9
Population active	1,9	1,9	1,9
Emploi	1,2	1,0	1,4
Investissements[1]	1,0	4,11	3,4
Revenu des particuliers[1,2]	3,2	3,4	3,2
Dépenses des particuliers[1,2]	1,6	3,3	1,6
Produit intérieur brut[1,2]	5,3	5,0	2,5
Exportations[1]	1,8	3,5	6,3

1- Les taux de croissance sont calculés en dollars constants.

2- Les taux de croissance sont calculés pour la période allant de 1980 à 1984 (chiffres provinciaux les plus récents).

SOURCE : Statistique Canada

INDICATEURS ÉCONOMIQUES DU NOUVEAU-BRUNSWICK

1. Indicateurs économiques choisis

. Le tableau A ci-contre présente le taux de croissance d'une série d'indicateurs économiques.

. La population active et l'emploi du Nouveau-Brunswick progressent à un rythme comparable à celui des provinces de l'Atlantique et du Canada.

. Par comparaison avec l'ensemble des provinces de l'Atlantique, la population du Nouveau-Brunswick manifeste une préférence envers l'épargne : le revenu des particuliers monte à un rythme semblable (3,2 %), alors que leurs dépenses progressent plus lentement (1,6 %).

. Le produit intérieur brut de la province s'accroit à une allure encourageante (5,3 %), supérieure à celle des provinces de l'Atlantique et du Canada. Il semble donc que la province s'est redressée de la récession de 1982 plus rapidement, toute proportion gardée, que le reste des Maritimes et du Canada.

. Le taux de croissance annuel moyen des investissements (1,0 %) et celui des exportations (1,8 %) sont très bas, ce qui donne à entendre que les entreprises du Nouveau-Brunswick limitent vraisemblablement leur expansion économique future et leur compétitivité industrielle, et qu'elles réduisent de ce fait leur capacité d'acquérir des biens et services de marchés à l'extérieur de la province.

TABLEAU 8

EXPORTATIONS DU NOUVEAU-BRUNSWICK PAR PRODUIT

TAUX DE CROISSANCE (1979-1986)

	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986
ANIMAUX VIVANTS								
Valeur (000)	722	1 132	1 161	1 471	1 160	1 363	1 491	1 046
%	0,03	0,04	0,04	0,09	0,07	0,06	0,07	0,04
ALIMENTS, ALIMENTS POUR ANIMAUX, BOISSONS ET TABACS								
Valeur (000)	234 465	317 056	408 433	418 536	374 936	418 664	399 289	439 958
%	10,60	12,51	15,93	26,12	21,13	18,46	18,11	16,66
MATIERES PREMIERES NON COMESTIBLES								
Valeur (000)	177 330	125 955	156 001	178 102	153 397	164 112	157 860	137 063
%	8,02	4,97	6,08	11,12	8,64	8,12	7,16	5,19
MATIERES TRANSFORMEES NON COMESTIBLES								
Valeur (000)	1 682 883	2 027 199	1 906 832	950 623	1 201 105	1 600 072	1 581 647	1 997 306
%	76,07	79,97	74,37	59,33	67,68	70,55	71,74	75,62
PRODUITS FINIS NON COMESTIBLES								
Valeur (000)	111 861	60 602	87 029	51 510	41 903	58 540	58 719	60 913
%	5,06	2,39	3,39	3,21	2,36	2,49	2,66	2,31
OPÉRATIONS COMMERCIALES PARTICULIERES								
Valeur (000)	4 819	3 147	4 334	2 005	2 137	7 169	6 549	5 089
%	0,22	0,12	0,17	0,13	0,12	0,32	0,25	0,19
TOTAL DES EXPORTATIONS								
Valeur (000)	2 211 879	2 535 090	2 563 811	1 602 247	1 774 638	2 267 920	2 204 555	2 641 375
%	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

2. Exportations du Nouveau-Brunswick

- Le tableau B de la page ci-contre présente les exportations du Nouveau-Brunswick par groupe de produits pour la période allant de 1979 à 1986.

- En 1986,le total des exportations s'est élevé à 2,64 milliards de dollars, un sommet pour les huit dernières années.

- Les demi-produits (matières transformées) représentent le groupe le plus important, intervenant pour 76 % de toutes les exportations de la province en 1986. Dans la foulée de la récession de 1982, les demi-produits ont fortement chuté (de 50 % par comparaison avec 1981), ébranlant rudement l'ensemble des exportations de la province. Depuis 1982, les exportations de demi-produits s'améliorent sans cesse, sans toutefois atteindre le niveau record de 1980.

- La deuxième catégorie en importance est celle des aliments, aliments pour animaux, boissons et tabacs. Depuis 1982, la part de cette catégorie dans les exportations totales ne cesse de régresser, passant de 26 % en 1982 à 18 % en 1985, puis à 17 % en 1986.

- Dans l'ensemble, les exportations du Nouveau-Brunswick progressent très lentement, plusieurs groupes de produits affichant des baisses. Cette situation témoigne d'un affaiblissement de la situation concurrentielle de la province.

TABLEAU C
DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS
1982 -1986

(en millions de dollars)

	1982		1983		1984		1985		1986(1)	
	N.-B.	Prov. Atl.	N.-B.	Prov. Atl.	N.-B.	Prov. Atl.	N.-B.	Prov. Atl.	N.-B.	Prov. Atl.
Secteur primaire et bâtiment	297,4	1 720,0	206,9	2 071,8	288,7	2 076,2	263,3	2 027,3	174,3	1 214,4
Secteur secondaire	383,4	824,0	248,1	517,4	170,0	418,1	341,7	686,1	268,3	659,9
Services publics	344,2	1 009,0	188,0	845,9	242,3	254,7	215,0	703,3	217,4	795,3
Commerce	149,2	481,1	179,9	568,0	195,0	682,1	206,5	774,3	226,6	836,4
Institutions	373,8	1 058,6	366,1	1 088,8	415,3	1 279,2	416,1	1 379,6	390,9	1 350,9
Logement	125,4	549,8	300,1	998,2	262,5	933,0	321,5	1 149,8	374,7	1 246,6
TOTAL	1 673,4	5 642,5	1 489,1	6 090,1	1 573,8	6 143,3	1 764,1	6 720,4	1 652,8	6 103,5

(1) chiffres provisoires

SOURCE: Statistique Canada

3. **Dépenses**

. Le tableau C présente les dépenses en immobilisation du Nouveau-Brunswick et des provinces de l'Atlantique pour la période allant de 1982 à 1986.

. Le total des dépenses en immobilisation du Nouveau-Brunswick pour 1986 a été inférieur à celui de 1982 (1 652 800 000 $ en 1986, contre 1 673 400 000 $ en 1982), alors que l'ensemble des provinces de l'Atlantique marquait une hausse (de 5 642 500 000 $ en 1982 à 6 103 500 000 $ en 1986). Trois secteurs expliquent cette chute du total au Nouveau-Brunswick en 1986 : le secteur primaire et le bâtiment, qui a régressé de 41 % par rapport à 1982, le secteur secondaire, qui a baissé de 30 %, et le secteur des services publics, qui a reculé de 39 %. L'ensemble des provinces de l'Atlantique a également accusé une baisse pour ces trois secteurs au cours de la même période. La pénurie d'investissements dans ces secteurs névralgiques signifie sans aucun doute un affaiblissement de la situation concurrentielle des provinces maritimes.

. Le secteur le plus prometteur au Nouveau-Brunswick a été celui du logement, où les dépenses ont bondi de 199 % depuis 1982. Dans l'ensemble des Maritimes, la progression de ce secteur se chiffre à 126 %.

TABLEAU D
PRODUIT INTÉRIEUR BRUT DU NOUVEAU-BRUNSWICK
PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE

	1986	1987*	1988*
Agriculture	132,0	133,0	136,0
	1,2	0,9	2,5
Exploitation forestière	181,0	210,0	218,0
	11,9	16,1	3,5
Pêche	36,0	38,0	38,0
	9,5	7,9	-0,9
Mines	220,0	229,0	233,0
	-3,4	4,2	1,5
Fabrication	877,0	891,0	939,0
	4,4	1,8	5,4
Bâtiment	561,0	589,0	582,0
	-2,6	5,0	0,5
Services publics	524,0	548,0	563,0
	10,0	4,7	2,6
Industries de biens	2 531,0	2 640,0	2 719,0
	3,5	4,3	3,0
Transports et communications	744,0	772,0	791,0
	4,3	3,7	2,6
Commerce de gros et de détail	771,0	801,0	817,0
	4,0	3,9	2,1
Finances, assurances et immobilier	904,0	923,0	944,0
	3,5	2,1	2,4
Services à la collectivité, aux entreprises et aux particuliers	1 449,0	1 485,0	1 511,0
	4,0	2,5	1,8
Administration publique et défense	746,0	774,0	797,0
	0,3	3,8	2,9
Industries de services	4 613,0	4 754,0	4 861,0
	3,3	3,1	2,2
Ensemble des secteurs	7 144,0	7 394,0	7 579,0
	3,4	3,5	2,5

SOURCE : Conference Board du Canada (15 septembre 1987)

* Estimations et prévisions

4. Prévisions

- Le tableau D ci-contre présente des prévisions pour le produit intérieur brut par secteur d'activité économique pour le Nouveau-Brunswick.

- Les prévisions pour 1988 dégagent une faible croissance pour l'ensemble des secteurs, le taux annuel moyen se situant à 2,5 %. Le secteur de la pêche afficherait pour sa part un repli de 0,9 % en 1988.

- Le secteur de la fabrication est le plus prometteur : son taux de croissance estimatif atteindrait 5,4 % en 1988. Les sous-secteurs manufacturiers les plus performants entre 1981 et 1985 ont été l'imprimerie et l'édition, les produits forestiers et les demi-produits métalliques. En 1988, les produits forestiers risquent d'accuser une baisse, car on prévoit une croissance presque nulle pour le secteur du bâtiment (0,5 %).

- Onze des secteurs identifiés au tableau D afficheraient une croissance moins rapide en 1988 qu'en 1987. Les replis les plus importants seront ceux de l'exploitation forestière, de la pêche et du bâtiment. Sur la foi de ces prévisions, le Nouveau-Brunswick enregistrera une faible croissance du produit intérieur brut en 1988.

ANNEXE 6

LA POLITIQUE DU GOUVERNEMENT CONCERNANT LES COMMISSIONS DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE RÉGIONAL

LA POLITIQUE DU GOUVERNEMENT CONCERNANT LES COMMISSIONS DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE RÉGIONAL

1. Selon la politique du gouvernement, il revient à chaque commission de développement économique régional de stimuler la croissance économique de sa région. Ces commissions seront des sociétés indépendantes, créées par suite d'une résolution des municipalités participantes et constituées d'un conseil d'administration, dont les membres sont nommés par celles-ci. Tous les ministères et organismes à vocation économique du gouvernement provincial doivent connaître les services offerts par les commissions et, lorsque c'est possible, faire participer celles-ci aux activités économiques de leur région respective.

2. Les fonctions dévolues aux commissions de développement économique régional visant à stimuler la croissance économique sont les suivantes:

   A) Les commissions contribueront à découvrir, à créer et à mettre en valeur des entreprises dans tous les secteurs de l'activité économique.

      Le mandat des commissions ne doit pas se limiter au développement industriel, quoique celui-ci soit de la plus haute importance. De plus, les commissions seront appelées, le cas échéant, à stimuler l'activité économique en coordonnant les activités des secteurs commercial, touristique et primaire, et s'emploieront à faire connaître aux gens d'affaires les services dispensés par le gouvernement.

   B) Les commissions agiront, au besoin, comme agents de liaison auprès des entreprises et des organisations locales, des divers ministères et organismes du gouvernement ainsi qu'auprès d'organisations privées de l'extérieur de la région, sur des questions touchant l'essor économique de la région.

C) Les commissions contribueront à créer une infrastructure et une conjoncture favorables à la croissance économique. Cette infrastructure comprendra, entre autres, les parcs et terrains industriels, les ports de mer, les chemins de fer, les aéroports et les routes. Toutefois, la gestion des services municipaux et des programmes sociaux sera exclue de leurs compétences.

D) Les commissions joueront un rôle de soutien auprès des industries désireuses de venir s'établir dans la province. Ce secteur d'activité continuera, cependant, de relever du ministère du Commerce et du Développement. Les commissions, pour leur part, devront se borner à offrir leur appui au ministère et n'entreprendront aucune activité de promotion à l'extérieur de la province sans avoir consulté au préalable le ministère, afin d'éviter le chevauchement des tâches et pour ne pas dérouter les investisseurs.

E) Les commissions aideront à promouvoir le Programme d'aide à la petite entreprise. De plus, elles seconderont le ministère du Commerce et du Développement en ce qui a trait à l'évaluation des demandes d'aide présentées en vertu de ce programme.

F) Dans le cas d'ententes déjà négociées, les commissions seront chargées de gérer tous les terrains industriels publics de leur région respective.

3. Les commissions établiront un ensemble d'objectifs opérationnels et fonctionnels qui serviront à orienter leurs activités. Elles réviseront, par ailleurs, ces objectifs chaque année.

4. Le gouvernement offrira une aide financière qui servira à couvrir le coût de fonctionnement des commissions. Les municipalités participantes devront également faire leur part. L'appui financier du gouvernement se limitera aux charges d'exploitation courantes, à l'exclusion des fonds pour éventualités.

5. Les commissions devront, conformément aux ententes négociées, verser dans des comptes de capital les recettes provenant de la vente de terrains industriels et d'éléments d'actif, à seule fin d'investir plus tard dans l'infrastructure industrielle.

ANNEXE VII

PARCS INDUSTRIELS DU NOUVEAU-BRUNSWICK
PAR RÉGION DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

PARCS INDUSTRIELS DU NOUVEAU-BRUNSWICK
PAR RÉGION DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

1987

	PARC	PROPRIÉTAIRE
1.	**Commission Industrielle de Restigouche - Territoire**	
	Site industriel Atholville	Village d'Atholville
	Parc industriel de Restigouche	Commission Industrielle de Restigouche
2.	**Commission Industrielle Régionale Chaleur - Territoire**	
	Site industriel de Petit-Rocher	Village de Petit-Rocher
	Parc industriel de Beresford	Village de Beresford
	Parc industriel de Bathurst	Commission Industrielle Régionale Chaleur
3.	**Commission d'Expansion Économique de la Péninsule - Territoire**	
	Parc industriel de Caraquet	Commission d'Expansion Économique de la Péninsule
	Site industriel de Shippagan	Commission d'Expansion Économique de la Péninsule
	Parc industriel de Bas-Caraquet	Commission d'Expansion Économique de la Péninsule
	Parc industriel de Lamèque	Commission d'Expansion Économique de la Péninsule
	Site industriel de Tracadie	Commission d'Expansion Économique de la Péninsule
4.	**Miramichi Development Corporation - Territoire**	
	Parc industriel de Miramichi	Miramichi Development Corporation
	Parc industriel de Chatham	Miramichi Development Corporation

5. **Commission Industrielle de Kent - Territoire**

Parc industriel de Rexton	Commission Industrielle de Kent
Parc industriel de Buctouche	Commission Industrielle de Kent

6. **Commission Économique du Sud-Est - Territoire**

Parc industriel de Scoudouc	Province du Nouveau-Brunswick
Parc chimique de Westmorland	Province du Nouveau-Brunswick
Parc industriel de Sackville	Province du Nouveau-Brunswick

7. **Capital Regional Development Commission - Territoire**

Site industriel de Chipman	Village de Chipman
Parc industriel de Minto	Province du Nouveau-Brunswick
Parc industriel de Nackawic	Municipalité de Nackawic
Parc industriel de Fredericton	Ville de Fredericton
Parc industriel de Vanier	Ville de Fredericton
Site industriel de Nashwaaksis	Ville de Fredericton
Parc industriel de Oromocto Est	Municipalité de Oromocto
Parc industriel de Oromocto Ouest	Municipalité de Oromocto
Parc industriel de McAdam	Village de McAdam

8. **Carleton Regional Development Commission - Territoire**

Parc industriel de Woodstock	Municipalité de Woodstock
Parc industriel de Hartland	Municipalité de Hartland

9. **Grand Falls Regional Development Commission - Territoire**

Parc industriel de Grand Falls	Municipalité de Grand Falls
Site industriel de Saint-Léonard	Municipalité de Saint-Léonard
Site industriel de Plaster Rock	Municipalité de Plaster Rock

10. **Commission Industrielle du Nord-Ouest - Territoire**

Site industriel de Clair	Village de Clair
Parc industriel de Madawaska	Commission Industrielle du Nord-Ouest
Site industriel Republic	Village d'Edmundston
Site industriel Saint-Jacques	Village de Saint-Jacques

11. **Saint John/Fundy Region Development Commission - Territoire**

Parc industriel Champlain	Province du Nouveau-Brunswick
Parc industriel de St. Stephen	Municipalité de St. Stephen
Parc industriel Sussex	Municipalité de Sussex
Parc industriel Grandview	Ville de Saint-Jean
Parc industriel McAllister	Province du Nouveau-Brunswick
Parc industriel Spruce Lake	Province du Nouveau-Brunswick

12. **Région du Grand Moncton - Territoire**

Parc industriel Caledonia	Province du Nouveau-Brunswick
Développement Industriel de Moncton	Province du Nouveau-Brunswick
Parc industriel de Dieppe	Municipalité de Dieppe

ANNEXE VIII

COMPARAISONS ENTRE LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET LES RÉSULTATS

CHALEUR

PLAN D'ACTION

- A été présenté en novembre 1986 (le plan d'action précédent n'était pas disponible)

- Prévoit la création de :

  . 294 nouveaux emplois dans des entreprises existantes
  . 100 nouveaux emplois dans de nouvelles entreprises
  ... de 1987 à 1991

RAPPORT ANNUEL (1986)

- Sans objet pour le présent plan d'action

- Résultats :

  . 41 nouveaux emplois créés dans le secteur manufacturier
  . Le nombre de nouvelles entreprises n'est pas disponible

SAINT-JEAN FUNDY

PLAN D'ACTION

- A été présenté en 1983
- Ne quantifie aucun objectif de création d'emplois ou d'entreprises

RAPPORT ANNUEL (1986-1987)

- Emplois créés grâce aux approbations du PAFPE : 140
- Emplois créés grâce à d'autres programmes :

Programme	Approbations	Emplois créés
Début de carrière	3	4
Emplois dans l'entreprise	29	36
Développement de l'emploi	3	10
Capital d'entreprise pour étudiants	18	22
	53	72

- Le nombre d'entreprises créées n'est pas disponible

SUD-EST

PLAN D'ACTION (1982)

- Objectif d'une augmentation nette de 912 emplois de base, correspondant à une croissance de 16,7 % sur cinq ans
- Création de 20 nouvelles entreprises locales de base dans l'assiette économique
- Objectif d'un transfert de cinq entreprises hors base à l'assiette économique
- Importation de quatre établissements dans la région du Sud-Est

RAPPORT ANNUEL (1986-1987)

Pour 1986-1987, création de 11 nouvelles entreprises de transformation et de fabrication, donnant lieu à 59 nouveaux emplois

---

CARLETON

PLAN D'ACTION (1985)

- Création nette de 365 nouveaux emplois de base sur les cinq prochaines années
  Taux de croissance annuel de 1,6 %
- Établissement d'environ 50 nouvelles entreprises : l'objectif consiste à commencer avec cinq à huit entreprises la première année, puis à en majorer le nombre progressivement pour atteindre 12 nouvelles entreprises au cours de la 5^{e} année

RAPPORT ANNUEL (1986-1987)

251 emplois créés de 1983 à 1987 dans le cadre du PAFPE (150 depuis 1985)

GRAND FALLS

PLAN D'ACTION

- Augmentation nette de 500 emplois de base au cours des cinq prochaines années, ce qui représente une deuxième augmentation de 11,9 % (2,2 % par an)

- Création nette de 25 entreprises locales de base, donnant lieu à 250 nouveaux emplois

- Création nette de 245 nouveaux emplois dans les entreprises de base existantes

- Création de 150 emplois grâce à l'importation de trois à cinq usines dans le secteur de l'habillement

RAPPORT ANNUEL (1985-1986)

Création de 95 nouveaux emplois dans le cadre du PAFPE

Projets d'emploi de 1977 à 1986 : 565

D'avril 1984 au 31 mars 1986 : création de 355 emplois dans des entreprises de base

- 27 nouvelles entreprises
- 270 nouveaux emplois

NORD-OUEST

PLAN D'ACTION

- Création de 550 nouveaux emplois dans le secteur manufacturier sur cinq ans

- Création de 15 nouvelles entreprises manufacturières

RAPPORT ANNUEL (1986-1987)

- Création de 28 nouvelles entreprises manufacturières et de 604 nouveaux emplois

---

KENT

PLAN D'ACTION (1983-1988)

- Création nette de 750 emplois de base sur une période de cinq ans, ce qui représente une augmentation de 14,4 % (2,7 % par an)
- Création nette de 25 entreprises locales de base, donnant lieu à 250 nouveaux emplois
- Création nette de 400 nouveaux emplois dans des entreprises de base existantes
- Aplanissement des fluctuations saisonnières grâce à la diminution, de 75 % à 64 %, du nombre de travailleurs saisonniers dans l'effectif de base total

RAPPORT ANNUEL (1986-1987)

PAFPE : création de 44 nouveaux emplois

GREATER MONCTON ECONOMIC DEVELOPMENT AUTHORITY

PLAN D'ACTION (1984-1989)

- Objectif de 1 700 nouveaux emplois de base dans l'économie locale
- 600 nouveaux emplois dans le secteur manufacturier créés par 40 nouvelles entreprises
- 500 emplois additionnels dans les entreprises manufacturières existantes
- 600 nouveaux emplois administratifs auprès des ministères et organismes fédéraux et des sociétés d'État fédérales

AUCUN RAPPORT ANNUEL POUR LES ORGANISMES SUIVANTS :

- Greater Moncton Economic Development Authority
- Moncton Industrial Development
- Parc industriel de Dieppe

MIRAMICHI

PLAN D'ACTION (1983-1988)

- Création nette de 500 emplois de base en cinq ans, ce qui représente une augmentation de 8,2 % (1,5 % par an)
- Création nette de 15 entreprises locales de base, donnant lieu à 225 nouveaux emplois
- Création nette de 80 nouveaux emplois dans des entreprises de base existantes
- Création d'au moins 1 150 emplois au titre d'activités de remplacement pour le compte de la BFC Chatham, en plus de 350 emplois à Durgavon

RAPPORT ANNUEL (1985-1986)

En 1987 :

- Fabrication et transformation : augmentation nette de 1 110 emplois
- 275 nouveaux emplois (pénitencier)
- Création nette de 24 nouvelles entreprises donnant lieu à 1 050 nouveaux emplois

---

PÉNINSULE

PLAN D'ACTION (1984)

Augmentation nette de 2 885 emplois de 1983 à 1988

- Secteur primaire	: 75	Taux de croissance	(2,2 %)
- Secteur secondaire	: 1 473		(18,9 %)
- Tourisme	: 134		(13,9 %)
- Tertiaire	: 1 203		(15,4 %)
- Total	: 2 885		(14,4 %)

RESTIGOUCHE

PLAN D'ACTION (1982)

Établir 19 nouvelles entreprises et créer 500 nouveaux emplois entre 1982 et 1987.

RAPPORT ANNUEL (1986-1987)

- Objectif : 19 nouvelles entreprises, 500 nouveaux emplois
- Approuvé : 43 entreprises, 513 emplois
- Chiffres réels : 36 entreprises, 448 nouveaux emplois

CAPITALE

PLAN D'ACTION (1984-1985)

Créer 1 800 des 2 000 nouveaux emplois de base prévus au cours des cinq prochaines années

- Entreprises existantes : 700
- Nouvelles entreprises : 650
- Artisanat : 50
- Entreprises de haute technologie : 400

Créer 45 nouvelles entreprises dans l'assiette économique, dont 10 nouvelles entreprises dans la production artisanale.

RAPPORT ANNUEL (1986-1987)

- Au cours des trois dernières années : 42 nouvelles entreprises ont été incorporées dans l'assiette économique (objectifs approuvés de la période : 21 nouvelles entreprises et 315 emplois)

- Expansion de 49 entreprises et création de 300 nouveaux emplois

- 13 entreprises non intégrées à l'assiette économique ont étendu leurs activités et ajouté 26 employés permanents.